

Master i Organisatorisk Coaching og Læring –
4. semester 2019
Masterspeciale
Aalborg Universitet

Teamcoaching i nystartet virksomhed

”Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne og rapporten eller væsentlige dele af den har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng”

Opgaveløser:

Afleveringsdato 3. januar 2020

Navn: Andreas Pless

Fødselsdag: 28-06-1994

Anslag: 118.642

Vejleder: Asbjørn Molly

Indholdsfortegnelse

1.0 Abstract	3
2.0 Indledning.....	4
3.0 Problemstilling.....	5
3.1 Problemformulering	7
3.2 Afgrænsning af det empiriske genstandsfelt.....	7
4.0 Videnskabsteoretiske afsæt	8
5.0 Teori.....	10
5.1 Organisatorisk udvikling	13
5.2 Tuckmans fasemodel	14
5.3 Teamcoachen som gamemaster.....	16
6.0 Metodiske overvejelser	19
6.1 Dataindsamlingsprocessen	19
6.2 Procesguide	21
7.0 Analysen	22
7.1 Første teamcoachingsamtale	23
7.2 Del konklusion	28
7.3 Anden temacoachingsamtale	28
7.4 Positionslinje.....	32
7.5 Del konklusion	40
7.6 tredje teamcoachingsamtale.....	40
7.7 Nye handlinger	46
7.8 Del konklusion	46
8.0 Konklusion	47
8.1 Min egen coachingpraksis	50
9.0 Perspektivering.....	52
10.0 Litteraturliste	52
11.0 Bilagsoversigt.....	53
12.0 Bilag 1 – Introduktionsmail.....	53
13.0 Bilag 2 – Transskribering.....	54
Teamcoachingsamtale den 25 september – Sarah, Maria, Isabella.	54
08:35 minutter inde i samtalen	55

11:17 minutter inde i samtalen	56
19:51 minutter inde i samtalen	58
25:00 minutter inde i samtalen	59
39:20 minutter inde i samtalen.	62
45 minutter inde i samtalen	64
51 minutter inde i samtalen	65
59 minutter inde i samtalen	66
Teamcoachingsamtale den 11 oktober – Sarah, Maria, Isabella, Søren og Daniel.	67
00:00 inde i samtalen	67
12:22 minutter inde i samtalen	70
16:42 minutter inde i samtalen.	71
24:08 minutter inde i samtalen	73
30:22 minutter inde i samtalen	74
44:45 minutter inde i samtalen	77
52:11 minutter inde i samtalen	78
1:05 minutter inde i samtalen	80
1:10 minutter inde i samtalen.	81
3 Teamcoachingsamtale den 25 oktober – Maria, Sarah, Isabella, Søren og Daniel.	87
21:57 minutter inde i samtalen	90
1:00 minutter inde i samtalen	95

1.0 Abstract

Through our MOC education, we have learned to coach individuals, groups and organizations in general. We have learned to coach through different perspectives. Personally I have used the systemic coaching, where the coach and oaches create something together, which is helpful for the oaches. In this case a newly started company, which is called MicroChange, has some teamwork problems. They have requested a team coaching session, in order to discuss these problems. MicroChange is a company with 5 members in the organization. Two of the members are from the maritime school SIMAC. The other two members are from Southern University of Denmark and the last member is a fulltime sailor. We have organized 3 team coaching sessions, in order to help them working better like a team. The first team session had the purpose to make a general agreement for our team coaching. It concerned which problems they saw in the team, and how do they wanted their team to be like. The second session had the purpose to do some research on their problems. We used more than 1 hour to discuss their problems from different angels. The idea was to make sure that the oaches had an opportunity to reflect on their teamwork and hopefully find a pattern, which could be changed to help them. The third session with MicroChange had the purpose to discuss and formulate new plans and ideas, which would change their patterns in the organization. This change would help them in general to become a more oachessional organization.

After the 3 coaching sessions, we have talked about their problems and the different perspectives have been analyzed by questions. Some of the questions were scaled from 1-10. The idea with a scale from 1-10, is to check the oaches' perception of their teamwork. The purpose is again to create reflection from the oaches, so they can discover new ideas, which might be helpful for them. I have as team coach used different theories in order to help the team. I have asked different kinds of questions; all questions which have the purpose to investigate, to look for connection between the members of the organization or to create reflection. I have as a team coach looked at their patterns and tried to help them, but at their own terms. Sometimes, it has been very difficult, but I have been aware of my own interference and tried to focus on their terms. I have tried to be transparent. Transparency can be helpful, if the team coach has some hypothesis, which he/she would like to test. Transparency is also a balance, on how much the team should bring his/her own

perspective into the conversation. In this case I am game-master, with the purpose of controlling and stopping the conversation, if I felt it would be necessary or too look at some things differently.

A different team coach, would most likely have found different patterns, than I have in Micro-Change. It is important to note, that the role of the team coach has a huge impact on how Micro-Change would benefit from team coaching. A different team coach would in this case, perhaps have asked different questions, and would have had some other ideas and perspectives. This would also have created a different result. But team coaching can help a team/group to optimize and develop their teamwork.

2.0 Indledning

Igennem MOC-uddannelsen har vi, som studerende arbejdet på flere niveauer i organisationen, både på individ-, team- og organisationsniveau. Dette har gennemløbende været med fokus på coaching, og hvordan vi som coach, teamcoach eller facilitator kan hjælpe fokuspersoner hen imod et bestemt ønske.

Jeg har under min uddannelse på MOC, været meget optaget af, hvordan jeg kan hjælpe andre, sådan at de kan frigøre deres ressourcer, både som individ, i team og i organisationen. Mit personlige mål gennem MOC har været at få nogle værktøjer til at være en god coach, god konsulent eller god leder, sådan at jeg kan hjælpe mig selv og andre med at blive en bedre udgave af dem selv. Derfor vil mit fokus i dette masterspeciale også være, hvordan jeg kan hjælpe, lede, ledsage fokuspersoner hen imod et bestemt ønske eller udvikle deres handlekapa-citet i forhold til udvalgte udfordrende problemstillinger. Jeg er nysgerrig på, hvordan jeg via nogle bestemte teorier og metoder, som jeg har lært undervejs via MOC, kan være behjælpelige for fokuspersonerne og dermed være behjælpelig til at løse deres udfordrende problemstillinger. Jeg har valgt, at dette masterspeciale ikke skal fokusere på egen organisation, da det er min erfaring, at min egen organisation ikke er motiveret eller interesseret i at bruge deres ressourcer på at løse lignede problemstillinger. Det bliver desværre lidt for iscenesat, hvilket påvirker rammerne negativt for en god udviklingsmulighed og hjælper ikke mig til at blive en bedre coach.

Jeg har derfor fundet en anden organisation, som ønsker at udvikle deres handlekapa-citet, med det formål at løse nogle af de udfordringer, virksomheden står over for i dag. Kontakten til virk-

somheden opstod igennem mit netværk, og har skabt muligheden for at arbejde med andre fokuspersoner uden for egen organisation.

3.0 Problemstilling

Igennem MOC-uddannelsen har jeg efterhånden foretaget en del coachingsamtaler, på flere organisatoriske niveauer. Der er specielt 4 temaer, som jeg har lagt mærke til i min praksis som coach.

- Et af de første temaer er min tålmodighed. Jeg har lagt mærke til, at jeg i coachingsamtaler kan blive utålmodig undervejs. Dette kan ses ved, at jeg kan afbryde fokuspersonerne og stille nye spørgsmål for at komme videre. Nogle gange har jeg også været for hurtig til at fastlægge kontrakten, uden at tjekke kontrakten efter og spørge fokuspersonerne, om vi er enige.
- Et andet tema er mine hypoteser. Jeg har lagt mærke til, at jeg undervejs i coachingsamtalerne får flere hypoteser, og at de ofte er meget styrende for mine spørgsmål. Hypoteserne kører rundt i hovedet på mig, og jeg kan have svært ved at lægge dem bag mig. Hypoteserne er heller ikke altid korrekte, og hvis jeg søger at få dem bekræftet, kan jeg miste kontakten til fokuspersonerne.
- Tredje tema, er at jeg ofte stiller flere spørgsmål efter hinanden. Om dette skyldes usikkerhed, manglende tålmodighed eller en kombination, ved jeg ikke. Men flere gange undervejs i coachingsamtalerne, stiller jeg flere spørgsmål efter hinanden. Dette skaber ofte mere forvirring blandt fokuspersonerne end det gavner. De svarer ofte med ”jeg ved ikke, om jeg forstår dit spørgsmål”. Herefter skal jeg omformulere spørgsmålene på ny.
- Fjerde tema, er mine egne værdier. Når fokuspersonerne forholder sig til deres udfordringer har jeg ofte mine egne værdier/løsninger for, hvordan dette burde gøres. I sådan en situation får jeg lyst til at viderebringe mine egne løsningsforslag. I sådan en situation skal jeg være bedre til, at lægge mine egne værdier lidt til side, så de ikke overskygger samtalen og gør, at jeg bliver ledende i mine spørgsmål, eller presser fokuspersonerne i en bestemt retning, da det ikke er sikkert, at de synes det samme.

Nystartede virksomheder oplever ofte en lang række udfordringer. Iværksætterne begynder deres virksomhed på baggrund af en fantastisk idé. Armene er over hovedet af begejstring, men når hverdagen rammer møder virksomheden ofte en række udfordringer. En rundspørge til iværksættere i 2015/2016 viser, at næsten halvdelen svarer, at de har udfordringer med finansiering, efterfulgt af skatte og moms-regnskab. 15% af iværksætterne siger, at det er en udfordring med familiens accept af den store mængde arbejde (Jensen, 2018). En psykolog i København, Kristoffer Levisen, har arbejdet med en række iværksættere og har i forbindelse med arbejdet med iværksættere, opdaget særlige udfordringer:

1. Iværksættere har svært ved at sætte de rette rammer og strukturer op omkring arbejdet. Dette kan medføre stress og kan presse iværksætterne både biologisk, psykisk og socialt. Manglen på god søvn, gode vaner og motion er ofte skubbet væk, da virksomheden kommer får første prioritet.
2. I takt med at virksomheden vokser, er det for mange iværksættere en ny disciplin, at skulle arbejde med ledelse til hverdag. Dette giver iværksætterne et nyt ansvar, som mange kan have svært ved at håndtere.
3. En tredje og stor udfordring for iværksættere er samarbejdet med medstiftere/medejere. Over tid kan relationerne bruges til løbende, at have dialoger om indbyrdes dynamikker, forventninger til hinanden, samspiller og rollefordelingen (Levisen, 2019).

Det er derfor ikke overraskende, at den nystartede virksomhed MicroChange i Svendborg, har haft et ønske om at blive coachet. MicroChange er en virksomhed, der blev stiftet på den maritime uddannelsesinstitution SIMAC i Svendborg. MicroChange kan hjælpe skibe med at opsamle microplast og blå biomasse (SIMAC, 2019). MicroChange blev startet af 2 studerende fra SIMAC, og der er efterfølgende kommet 3 personer yderligere til virksomheden, således at virksomheden i dag består af 5 organisationsmedlemmer. MicroChange er i en fase, hvor det næste skridt for virksomheden bliver at få lavet en forretningsplan, salgsstrategi, bemandingsplan mv. MicroChange er også for nyligt gået fra 2 personer til 5 personer. Dette har givet nogle udfordringer i deres organisering. De 5 personer har endnu ikke committet sig fuldtid til MicroChange, da de alle har studier eller arbejde ved siden af. 2 personer er studerende på SIMAC, 1 er ansat på Siemens, og 2 personer er kandidatstuderende på SDU i Odense.

MicroChange har ønsket at fungere bedre sammen i deres organisation. De vil gerne teamudvikle deres organisation, idet de kommer fra forskellige baggrunde. Det bliver også anderledes for mig, at arbejde med en organisation, som selv har et ønske om en forandring. Dette har jeg ikke haft tidligere i egen organisation, da formålet ofte har været at hjælpe mig med en eksamensopgave. En forudsætning for en god coaching er, at fokuspersonerne også er motiveret til at ændre deres mønstre, som er hjælpsomt for dem (Nørlem, J, 2014, s.15).

Derfor er jeg i mit masterspeciale optaget af, hvordan jeg kan hjælpe MicroChange og samtidigt også styrke min egen coachingpraksis.

3.1 Problemformulering

Hvordan kan jeg med udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hjælpe MicroChange til at fungere som organisation, med det formål at understøtte deres samarbejde i organisationen?

Hvilke refleksioner gør jeg over min egen coachingpraksis i denne teamcoaching-proces, med udgangspunkt i et læringsperspektiv?

3.2 Afgrænsning af det empiriske genstandsfelt

I forbindelse med at undersøge, hvordan teamcoaching kan hjælpe MicroChange med at frigøre handlekapacitet og forbedre deres samarbejde i organisationen, vil dette masterspeciale afgrænse sig til denne organisation hos MicroChange. MicroChange udgør en overordnet ramme for deres sociale praksis, og dette vil være forskelligt i en anden organisation. MicroChange bliver undersøgelsesobjektet, og dette speciales resultater vil være kontekstafhængige. Derfor bør man passe på med at generalisere undersøgelsens resultater til andre organisationer, da opgaven bygger op nogle antagelser, der ikke nødvendigvis er gældende for andre organisationer. Dog viser statistikken, at nystartede virksomheder har samme udfordringer, så derfor kan undersøgelsens resultater perspektiveres til andre nystartede virksomheder. Det kan være, at undersøgelsens resultater kan give inspiration til andre nystartede virksomheder eller iværksættere, som møder samme udfordringer på deres vej med at etablere en succesfuld virksomhed. Selvom socialkonstruktivister vil argumentere for, at viden kun skabes i den konkrete kontekst, vil konteksten for nystartet virksomheder ligne meget hinanden. Derfor kan undersøgelsens resultater bruges til andre nystartede virksomheder, dog med de tidligere nævnte forbehold.

4.0 Videnskabsteoretiske afsæt

Det videnskabsteoretiske afsæt for dette masterspeciale er valgt med udspring fra socialkonstruktivismen. Ifølge teorien skabes viden igennem social interaktion. Der findes ikke en eksakt viden om virksomheden, men at denne produceres i den sociale interaktion med hinanden. Ifølge teorien skaber vi noget sammen i konteksten, der skaber vores virkelighed. Det betyder også, at viden er kontekstafhængig (Egholm, L. 2014, s.25).

For socialkonstruktivismen er dens ontologi konstruktivistisk. Ontologi betyder læren om væren. Det sociale system vi undersøger, får sin mening igennem den måde forskeren tilskriver systemet på. Det vil med andre ord sige, at den sandhed der skabes, kan forhandles og rekonstrueres i konteksten. Det afhænger også af forskerens forståelse for de relationer, genstande og egenskaber, når et socialt fænomen undersøges (Egholm, L. 2014, s.26).

Epistemologi er et andet begreb i videnskabsteori. Begrebet betyder læren om erkendelse og viden (Egholm, L. 2014, s.28). Ud fra et socialkonstruktivistisk synspunkt er epistemologien subjektiv, fordi forskeren ikke kan adskille sig fra det fænomen, der bliver undersøgt. Viden vil være farvet af tid og sted og viden er derfor forskellig fra den kontekst den indgår i (Egholm, L. 2014, s.27).

Nogle er de store grundlæggere af socialkonstruktivismen er Peter Bergers og Thomas Luckmann. De 2 anses som socialkonstruktivister og ifølge dem, er de kategoriseringer og typologier, vi anvender med til at definere og beskrive den sociale virkelighed. Den sociale virkelighed er ikke blot sproglig, men også afhængig af praksissen i organisationen. Berger og Luckmann anerkender individet som en objektiv realitet, hvilket socialkonstruktionisme eksempelvis ikke gør. Dog mener socialkonstruktivister, at individet bringer tilbagevendende handlingsmønstre og betydninger ind i konteksten. Det vil sige, at de 5 organisationsmedlemmer hos MicroChange hver især, bringer nogle bestemte handlingsmønstre ind i deres interaktion med hinanden. Det interessante i denne opgave bliver, hvordan disse handlingsmønstre kan genskabes/reetableres i nye handlingsmønstre, rutiner og vaner som er hjælpsomme i forhold til MicroChanges udfordrende problemstillinger. Det er anerkendt i socialkonstruktivismen, at individet lærer og forstår i interaktion med andre individer. Dette er med til at skabe en almindelig forståelse af sig selv og andre individer (Egholm, L. 2014, s.153).

Ifølge Bergers og Luckmann er denne proces, om at reetablere nye handlingsmønstre, vaner og rutiner ikke passiv men en aktiv proces, hvor der gives mulighed for at forandre individernes kategoriseringer og betydninger, som er mere hjælpsomme end deres tidligere handlingsmønstre. Det første skridt i denne proces er eksternalisering. I eksternaliseringen bevidstgøres individernes handlingsmønstre, vaner og rutiner. Det er vigtigt, at individerne er bevidste om deres handlingsmønstre og konsekvenserne af deres handlingsmønstre i deres interaktion med hinanden. Over tid objektiveres disse handlingsmønstre til kendsgerninger i deres organisation. Efterfølgende internaliseres nye handlingsmønstre, vaner og rutiner i organisationen, som er hjælpsomme for netop dem (Egholm, L. 2014, s.154). Denne forandring giver individerne/organisationsmedlemmerne mulighed for at tilegne sig en læring hos MicroChange. Denne forandring kan ses i socialkonstruktivisternes fokus på sproget. Sprogets ændrende karakter i processen, vil kunne være med til at skabe læring og forståelse hos MicroChange. Det er diskursens samskabende rolle som er interessant hos MicroChange.

Et problem ved socialkonstruktivismen er, at alt kan blive ligegyldigt, fordi når vi taler om problemet, bliver det et problem. Diskursen har en dominerende rolle, som gør, at det vi taler om, bliver til virkelighed (Ebdrup, 2011). Sandheden bliver skabt, fordi vi taler om det. Men sandheden vil altid referere til en bestemt kontekst. Så når vi taler om, at MicroChange har samarbejdsvanskeligheder, så bliver det sandheden, når vi tiltaler det tilstrækkeligt mange gange. Socialkonstruktivismen har den konsekvens, at diskursen er værdifri. Det er her kohærensteorien gør sig gældende. Det vil sige, at sandheden bliver skabt, hvis et udsagn ikke modsiges af nogen. Det er klart at, hvis der kommer et bestemt udsagn under samtalerne med MicroChange, så ville dette udsagn gøre sig gældende, hvis dette ikke modsiges. Derfor er det vigtigt, at fokuspersonerne hos MicroChange tager et socialt ansvar og tegner et sandhedsbillede af organisationen, ellers vil teamcoachingen ikke være hjælpsomt for dem, da vi forholder os til noget som ikke er sandt. Ifølge socialkonstruktivismen har diskursen en dominerende rolle. Sproget har en kraft, som er med til at skabe den virkelighed, vi taler om. Den østrigske filosof Ludwig Wittgenstein taler om sprogspil. Ifølge Wittgenstein, har sprogbruget bestemte regler og bestemte forventninger til deltagerne om at påtage sig bestemte roller. Det vil sige, at hvis 2 personer har samme forståelse af sprogspillet, vil de forstå hinanden. Omvendt hvis de ikke har samme forståelse af sprogspil, vil de misforstå hinanden. Det der er interessant, er hvordan disse regler, er med til at skabe den virke-

lighed. Måden hvordan fokuspersonerne bruger sproget om en udfordring, og hvordan sproget ændrer sig, hvis der sker en forstyrrelse (Moltke & Molly, 2014, s.78). Ud fra Wittgensteins teori, opstår der læring, hvis sprogbruget ændrer sig. Dette er et væsentligt læringsperspektiv, når diskursen ændrer sig i systemet.

5.0 Teori

Systemteorien trækker på socialkonstruktivisme (Nørlem, J. 2009 s.29). Systemteorien har fokus på sprog, mønstre og relationer, hvilket netop er de områder, jeg er nysgerrig på i MicroChange. Det bliver min opgave som teamcoach, at hjælpe MicroChange til at reetablere nye handlingsmønstre, vaner og rutiner som er hjælpsomme for dem, og som vil hjælpe til at optimere deres samarbejde.

Min rolle som teamcoach bliver at skabe refleksion blandt organisationsmedlemmer hos MicroChange, sådan at de kan få en forståelse, som er med til at skabe forandring og læring hos MicroChange. Forandring og læring hos MicroChange kan skabes ud fra teorien bag tilpas forstyrrelse af Maturana og Varela (Moltke & Molly, 2014, s.34). Maturana og Varela arbejder med autopoiese, som betyder, at et system er selvskabende. Det vil med andre ord sige, at systemet kan forny sig, hvis der opstår en tilpas forstyrrelse. Opstår der en for lille forstyrrelse, ændrer systemet sig ikke. Omvendt opstår der for en stor tilpas forstyrrelse, vil det virke skræmmende og det betyder, at systemet lukker ned. Den tilpasse forstyrrelse er lige tilpas til at give en forstyrrelse, som giver MicroChange en læring, som er hjælpsom for dem.

Maturana og Varela har 3 forudsætninger for læring:

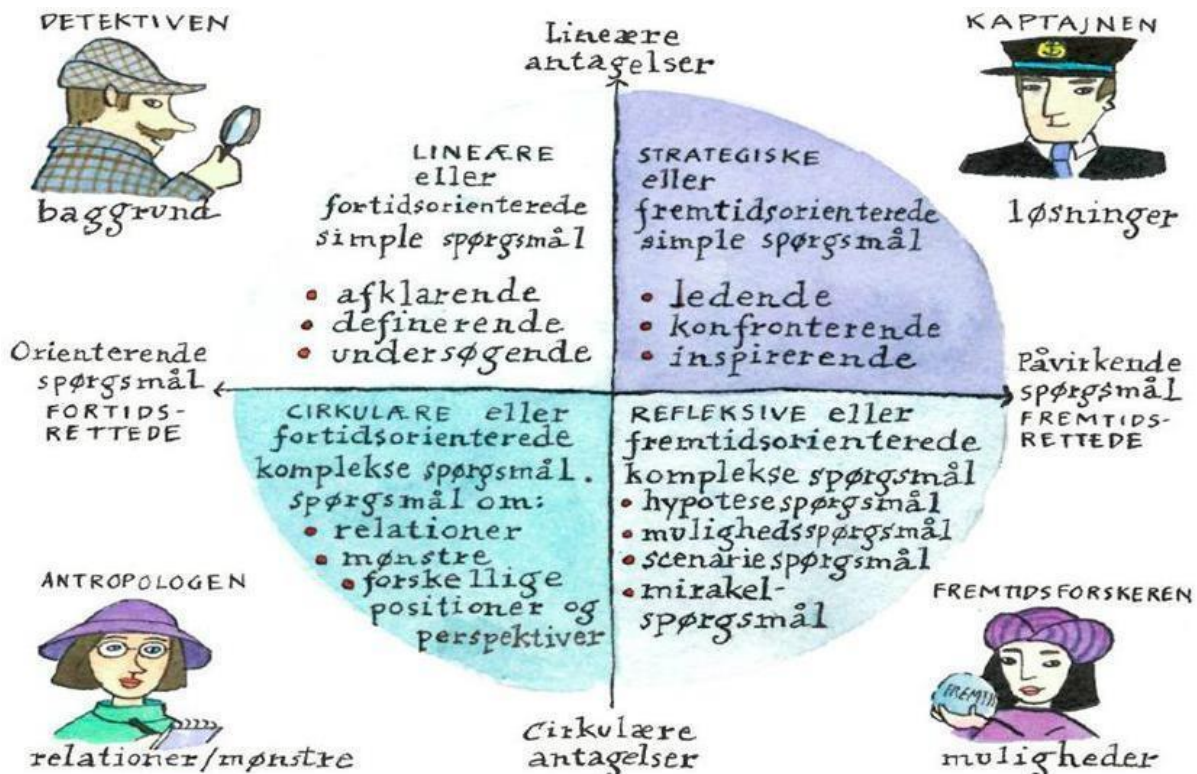
1. Der skal være kærlighed og respekt i systemet. Det handler om, at systemet bliver anerkendt og værdsat for at opnå læring.
2. Læring kræver tilpas forstyrrelse, som skabes via spørgsmål, og er en balance mellem noget bekendt og samtidig introduceres der nye perspektiver.
3. Tid. Det er vigtigt, at systemet får tid til at reflektere og tid til at ændre handlingsmønstre, vaner og rutiner (Moltke & Molly, 2014, s.35).

Det er vigtigt, at jeg som teamcoach er opmærksom på disse forudsætninger. Det vil være afgørende, at jeg formår at skabe tillid til organisationsmedlemmerne hos MicroChange, for at de tør

åbne sig over for mig som teamcoach. Formår jeg som teamcoach ikke at skabe tilstrækkelig tillid, skaber vi heller ikke mulighed for at fokuspersonerne får noget ud af coachingen. Ifølge teorien er en organisation som MicroChange autopoietisk, det vil sige at, hvis systemet opnår en tilpas forstyrrelse, kan det være behjælpelig med at ændre deres handlingsmønstre, vaner og rutiner. Systemet kan ændre sig på ny, hvis det opnår den tilpasse forstyrrelse, ifølge teorien.

For at skabe kærlighed og respekt i systemet, anvender jeg som teamcoach en struktureret dialog og brobygningsspørgsmål. Struktureret dialog er anvendeligt, fordi at det sikrer at alle fokuspersoner bliver hørt (Storch & Molly, 2014, s.84). Det er min opgave, som teamcoach at stille spørgsmål, så alle får mulighed for at bidrage til samtalerne. Brobygningsspørgsmål er anvendelige fordi, at de skaber forbindelse mellem fokuspersonerne, sådan at der bliver skabt forbindelse imellem det fokuspersonerne siger. Dette er med til at sikre en rød tråd i samtalen, og at fokuspersonerne udfordrer hinanden med deres udsagn. Det skulle gerne bidrage til en fælles dialog og til at alle føler sig en del af den.

Inden for systemteorien, har den canadiske psykiater Karl Toms en stor rolle i sine spørgsmålstyper (Moltke & Molly, 2014, s.125). Karl Tomm havde det formål med sine spørgsmålstyper at gøre op med den dominerende opfattelse af, at spørgsmål er neutrale hjælpemidler for terapeuten til at stille sin diagnose. Tomm er af den opfattelse, at stille spørgsmål ikke er nogen uskyldig affære. At stille spørgsmål medfører et ansvar. Karl Tom har i sin teori fokus på forskellige spørgsmålstyper, med den hensigt at forstyrre fokuspersonerne. Tomm deler sine spørgsmål op i lineære, cirkulære, refleksive og handlingsafklarende. Disse spørgsmålstyper har hver deres formål. Der er således heller ingen regler eller retningslinjer for, hvornår hvilke typer af spørgsmål er rigtige at benytte, eller i hvilken rækkefølge man skal gå igennem typerne. Den ene type af spørgsmål vil kunne give en tilpas forstyrrelse i nogle tilfælde, men det er ikke nødvendigvis sikkert, at det samme spørgsmål, vil have samme effekt i en anden situation. Der er dog en klar tendens til, at de cirkulære og refleksive spørgsmål rummer den største mulighed for ny indsigt og nye forståelser for fokuspersonerne. Det er ofte de cirkulære og refleksive spørgsmål, som også rummer en vis form for kompleksitet, og er ofte her fokuspersonerne tager sig en tænkepause.



Figur 1 - Karl Tomms spørgsmålstyper

De første spørgsmål er som udgangspunkt lineære og de afklarende. Spørgsmålene forholder sig til fortiden og konteksten lige nu. Det er spørgsmål, som har en metafor som detektiv, hvor det handler i samtalen om at indsamle informationer (Moltke & Molly, 2014, s.126)

Næste spørgsmålstype er cirkulære spørgsmål, som har det formål at udfolde relationer, mønstre og se sammenhænge. Spørgsmålene er undersøgende ud fra forskellige perspektiver og er ofte mere komplekse.

De næste spørgsmål er refleksive. Disse spørgsmål har det formål at undersøge fremtidige muligheder. Det vil sige, at formålet er fremtiden, hvor de tidligere spørgsmålstyper har fokus i fortiden. Spørgsmålene skal ses lidt ligesom en fremtidsforsker, hvor mulighederne undersøges, som eksempelvis, "hvad nu hvis..."

Den sidste spørgsmålstype er de handlingsafklarende. Formålet med denne type af spørgsmål er at afklare fremtidige handlinger. Det er her planen for fremtiden fastlægges. Det er ligesom en kaptajn, som har en kurs og følger den (Moltke & Molly, 2014, s.126).

I modellen er der forskellige akser. X-aksen skal ses i forhold til, i hvilken grad spørgsmålene er fortidsrettede spørgsmål eller fremtidsrettede spørgsmål. De lineære og cirkulære spørgsmål er fortidsrettede spørgsmål, som hele tiden har fokus på fortiden. De reflektive og handlingsafklarende er omvendt fremtidsrettede spørgsmål, som fokuserer på fremtiden.

Y-aksen er enten lineære- eller cirkulære antagelser. De lineære antagelser er ofte mere simple spørgsmål, som ikke kræver nogen stor tænkepause for fokuspersonerne. Omvendt er de cirkulære antagelser komplekse spørgsmål. Dette ses som et metaperspektiv, hvor fokuspersonerne skal se de mere komplekse antagelser fra oven.

I en samtale, som er uforudsigelig, kan det være svært som coach at fastlægge spørgsmålstyperne på forhold og hvilken rækkefølge, de skal stilles efter og derfor vil spørgsmålene blive tilpasset løbende i samtalerne. Med inspiration for Karl Tomms spørgsmålstyper, kan det være med til at udfordre fokuspersonerne hos MicroChange tilstrækkelig, så at det giver en tilpas forstyrrelse hos dem.

I forhold til den sidste forudsætning, ifølge Maturana og Varela, vil der være 3 samtaler over tid. Det giver fokuspersonerne mulighed for at reflektere efter samtalerne. Dette beskrevet mere i metodeafsnit.

5.1 Organisatorisk udvikling

I forbindelse med at hjælpe MicroChange til at fungere som organisation, bør jeg i teamcoachingen forholde mig til teamets effektivitet og analysere i hvilken omfang, der er tale om et team eller gruppe. Der er stor forskel på en gruppe med individer til et højtydende team og deres effektivitet i arbejdet. Der er 5 faktorer, som er med til at definere om et team er en gruppe af individer eller et højtydende team.

- Fælles definerede ambitiøse mål og indsatsområder, værdier og prioriter.
- Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet
- Mestringsevne til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser
- Synergi i opgaveløsningen
- Fælles belønning gennem egne og andres gode præstationer. (Molly & Storch, 2016. s.76).

Disse faktorer skal ses som en akse, hvor den lave ende af akse definerer individet, og den høje ende af akse definerer det højtydende team. Højtydende teams defineres, som det team der har den største effektivitet, omvendt har individet den laveste effektivitet. Jo flere faktorer, der er placeret højere på akse, jo større effektivitet tilegner man i teamet. Omvendt vil en lav grad af ovenstående faktorer, beskrive teamet som en gruppe af individer, hvor effektivitet er mindre. Imellem de 2 ydre punkter på akse (individet og højtydende teams), er der placeret flere kategorier, som gruppe, team og effektivt team.

Der er naturligvis mange forskellige variationer af et team, og hvordan teamets struktur, relationer og procesfærdigheder vil variere. Disse variationer er forhold, som vil påvirke teamets effektivitet. Teamets struktur handler om teamets vision, mål, rollefordeling og rammerne for arbejdet. Teamets relationer beskriver kompetencefordelingen i teamet, teamets råderum, samarbejdsprocedurer og kompetencefordeling mellem ledelsesinstanser. Teamets procesfærdigheder handler om teamets beslutninger, opgavestrategier, styring, læring og gode sociale arbejdsprocesser (Molly & Storch, 2016, s.80). Hvis disse faktorer er gode, vil det afspejle sig i kvaliteten i det højtydende team. Et højtydende team vil være stærkt karakteriseret af en gensidig afhængighed imellem MicroChanges relationer. Hvis der opstår store problemer, som for eksempel, hvis et af teamets medlemmer forsvinder, er det et tegn på en indbyrdes afhængighed til hinanden og hinandens kompetencer. Omvendt vil der ikke være de store problemer i, at et af teamets medlemmer forsvinder og uden problem kan erstattes af en ny. Dette vil være tegn på en gruppe med individer.

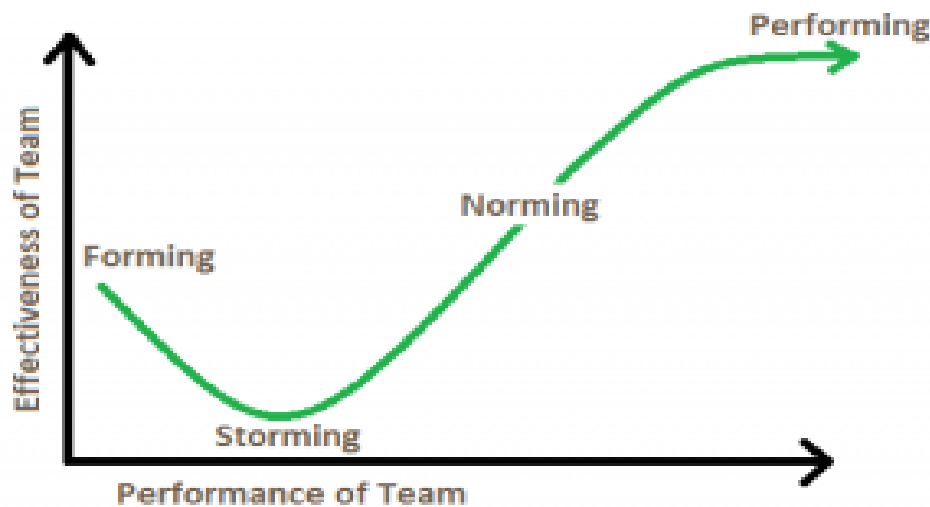
I forbindelse med teamcoachingen af MicroChange vil jeg analysere, hvorvidt teamet er et højtydende team samt kvaliteten af det højtydende team. Dette kan være med til at hjælpe MicroChange til at fungere bedre som organisation, og det kan være behjælpelig med at imødekomme deres ønske om et bedre samarbejde internt i deres organisation.

5.2 Tuckmans fasemodel

Tuckman har udviklet en model for de faser et team udvikler sig igennem over tid. Modellen tager fat helt fra opstarten af teamet til at teamet opløses igen. Der er i alt 4 faser, som betegner forskellige stadier i teammedlemmernes delte erfaring (Molly & Storch, 2016, s84). Teorien er velegnet til at analysere teamudviklingen, og hvordan ledelsen kan foretage interventioner i teamet, som er med til at udvikle teamet, afhængigt af hvilken fase teamet er i. Det er dog vigtigt at under-

strege, at Tuckmans faseopdeling har dens begrænsninger af kategoriseringer. Man forsøger at anbringe en social virkelighed ind i en kategori. Dette kan lede til et forkert billede af situationen, da det sociale system løbende ændrer sig. Modellen er heller ikke opbygget, som en linenær model, hvilket gør at temaet kan springe rundt i faserne. Afhængigt af teamet vil der være forskel på, hvor længe teamet vil være i den enkelte fase.

1. Forming fasen er her, hvor teamet mødes. Fasen er kendetegnet ved, at teamet endnu ikke er et team, men en forsamling af individer. Det er ofte her, at teamets struktur er på spil. Medlemmerne vil markere sig i forhold til hinanden, og teamets medlemmer vil derfor arbejde med deres uskrevne regler. Tillid til hinanden, klarlæggelse af ansvarsområder, styrker og svagheder for dette enkelte individ, er elementer som skal afprøves i første fase (Molly & Storch, 2016, s.84).
2. Storming fasen er her konflikterne opstår. Det er sjældent, at den umiddelbare konsensus der skabes i første fase, holder længe. Teamet vil i denne fase opleve koordineringsvanskeligheder og konflikter. Denne fase kan være yderst værdifuld og konstruktiv, hvis konflikterne håndteres. Konflikterne kan rumme læringspotentiale for teamet og kan styrke udviklingen af teamet. Her vil der ofte skabes stærkere fælles målsætninger, arbejds måder og normer. Af disse oplevelser afklares teamets relationer og teamets procesfærdigheder (Molly & Storch, 2016, s.85).
3. Norming fasen er her teamet eksperimenterer med forskellige strukturer for arbejdsgange og samarbejdsformer. Teamet fastlægger procesfærdigheder og beslutningskompetencen etableres. I denne fase opstår der en fælles identitet i teamet (Molly & Storch, 2016, s.85).
4. Performing fasen er her teamet er lykkedes med at gennemføre de tidligere faser succesfuldt. Teamets normer, strukturer, relationer og arbejdsformer er accepteret og forstået af alle teammedlemmer. Teamets effektivitet er på sit højeste i denne fase, hvor de kan håndtere uenigheder og misforståelser (Molly & Storch, 2016, s.85).



Figur 2 - Tuckman fasemodel

Tuckmans fasemodel dannede dels baggrund for, hvordan jeg undervejs disponerede mine spørgsmål, og for hvordan jeg planlagde mine inventioner med MicroChange. Dette er for, at jeg som teamcoach kan danne et indtryk af, hvor teamet befinder sig i deres udvikling, sådan at jeg bedre kan spejle, hvor de er i mine spørgsmål og opsummeringer. Jeg har så senere analyseret i hvilken fase, teamet er placeret i, og hvordan teamcoachingen kan hjælpe dem videre i deres udvikling.

5.3 Teamcoachen som gamemaster

Som systemisk teamcoach er der en række begreber, som jeg bør være bekendt med. Ifølge systemteorien er organisationer levende systemer. Alle er forbundet med alle, men med forskellige grader af forbundenhed. Den engelske videnskabsmand Gregory Bateson sagde, at det interessante ikke er personerne i sig selv, men forbindelserne imellem dem. Derfor ses relationen som den mindste enhed. Milanoskolen, som var en række fremtrædende familieterapeuter og psykiatere, var stærkt inspireret af Bateson. Milanoskolen bestod af Mara, Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin og Giuliana Prata (Moltke & Molly, 2014, s.53). Karl Tomm er også inspireret af Milanoskolen, da han udviklede hans spørgsmålstyper.

Milanoskolen betragtede familien eller gruppen som et system, hvor medlemmerne var gensidige afhængige. Milanoskolen forholdte sig ikke til selve årsagen, men mere hvordan forbindelserne er organiseret omkring årsagen. Milanoskolen udviklede 3 grundbegreber i deres praksis, som i dag

næsten danner grundlag for en systemisk coach. Et af deres begreber af cirkularitet. En systemisk coach har en cirkulær tilgang til at undersøge og spørge ind til cirkulære mønstre og perspektiver.

Der er flere typer af cirkulære spørgsmål som undersøger, hvordan systemet reagerer, hvis et medlem ændrer adfærd. Eksempelvis "Når søn mister besindelse og slår mor, hvad gør far så? Og hvordan reagerer mor på det, far gør?" (Moltke & Molly, 2014, s.127). Et andet grundbegreb er neutralitet eller nysgerrighed. Når vi er neutrale, kan det siges, at vi er nysgerrige. Når vi som teamcoach forlader vores nysgerrige position, fordi vi tror, at vi har fundet en korrekt fortolkning eller løsning, er vi ikke længere nysgerrige. Når man som teamcoach er nysgerrig, er man aktiv lyttende, man undersøger fokuspersionens situation og går på opdagelse. En metode hertil er også at parafrasere nøgleord.

Hypotesedannelse er også et grundvilkår i systemteorien. Teamcoachen vil danne hypoteser undervejs i teamcoachingssessionen. Disse hypoteser er med til at skabe bevægelse i samtalen, inspirere, forstyrre og støtte fokuspersionerne. Men hypoteser er kun brugbare, hvis de skaber bevægelse i samtalen. Hvis man som teamcoach forelsker sig i en hypotese, kan man opleve, at samtalen låser sig fast. Derfor er det også vigtigt, at være uærbødig overfor egen hypoteser. Men uærbødighed kan være yderst svært, det vil enhver systemisk coach opleve. Det vil ofte kunne opstå, hvis teamcoachen kan genkende sig selv i historien, bliver berørt eller når noget bliver usandsynligt. Det er elementer som gør det svært at være uærbødig (Moltke & Molly, 2014, s.137).

Ifølge teorien fra Milanoskolen er der 3 guidende principper for professionelle samtaler, som kan ses forbundne på denne måde:

- Neutralitet danner forudsætning for en kontekst, i hvilken der kan dannes multiple hypoteser
- Multiple hypoteser skaber mulighed for at få øje på cirkulære mønstre og danner afsæt for at formulere cirkulære spørgsmål.
- Teknikken med at stille de cirkulære spørgsmål anvendes til at udvikle, forfine og eventuelt forkaste hypoteser. Hvilket hjælper teamcoachen til at konstruere/opretholde en kontekst af nysgerrighed og neutralitet (Moltke & Molly, 2014, side).

Som systemisk teamcoach er min rolle naturligvis afgørende for udfaldet af denne proces, og hvordan jeg som teamcoach bedst kan hjælpe MicroChange. Hvis jeg som teamcoach ikke håndterer processen rigtig eller får stillet forkerte spørgsmål, som ikke understøtter deres udvikling, kan dette resultere i, at teamet lukker ned. Det kan betyde, at temaet ikke ønsker at fortsætte teamcoachingen og jeg kan derfor ikke hjælpe MicroChange videre i deres forløb.

Den amerikanske professor Douglas McGregor opstillede 2 ledelsesteorier, hvorved man som leder/teamcoach har et menneskesyn på sine teammedlemmer eller medarbejdere. McGregor opstillede ledelsesteori Y og ledelsesteori X. Ledelsesteori X har det syn, at teammedlemmerne undviger sig ansvar og forpligtelser. I dette syn skal teammedlemmerne styres og kontrolleres. Omvendt er ledelsesteori Y et syn, hvor teammedlemmerne har en vilje til at arbejde og er i et omfang selvstyrende og selvkontrollerende. Teammedlemmerne vil i sådan en situation søge ansvar og forpligtelser (Molly & Storch, 2016, s.29).

Jeg har et menneskesyn som teori Y, da det er min overbevisning, at mennesker generelt har en vilje til at løfte deres udfordring, og de er villige til at tage ansvar og forpligtelser med det formål at løse deres udfordringer og blive bedre til at fungere som organisation.

Jeg er teamcoach og gamemaster. Min opgave som gamemaster er måden jeg som teamcoach arbejder på, og jeg skal særligt kunne mestre 3 evner.

1. Evnen til at afklare konteksten og teamet kan indstille sig på en udviklende samtale.
2. Evnen til at styre processen, så der sikres målrettet og udbytterige samtaler.
3. Evnen til at agere nysgerrigt og involverende, så teamet kan finde på løsninger for deres udfordringer, som de står overfor (Molly & Storch, 2016, s.38).

En af teamcoachens første opgave bliver at afklare konteksten. Afklaringen består i forståelsen af teamets situation, forventninger til forløbet af samtaler og til hinanden. Processtyringen har den opgave, at emne og mål skal defineres for konteksten, eller med andre ord kontrakten. Kontrakten skal fastlægges. Rammerne og procesforløbet af samtaler skal ligeledes defineres. I den forbindelse er det min opgave som teamcoach at skabe et tillidsfuldt miljø, hvor teammedlemmer har tryk og tillid til, at vi i en samskabende proces kan arbejde med de udfordringer MicroChange står overfor i dag. Aktiv lytning er en metode, hvor teamcoachen kan være med til at skabe tillid og

tryghed, da teammedlemmer skal have følelsen af, at teamcoachen lytter. Det er en vigtig forudsætning, at teammedlemmerne også føler sig trygge, således at samtalen også kan omhandle intime og personlige udfordringer, som de oplever i teamet. Ved tryghed og tillid skulle fokuspersonerne også gerne give et sandhedsbillede af situationen, hvorved at vi kan arbejde videre med deres udfordringer.

Det er også vigtigt, at teamcoachen får alle teammedlemmer med på banen og alle føler sig hørt. Derfor anvender jeg struktureret dialog, som metode til at få alle med på banen, således at alle teammedlemmer giver deres perspektiv på situationen. Brobygningsspørgsmål er i sådan en situation meget anvendelige til at skabe forbindelse mellem teammedlemmerne (Molly & Storch, 2016, s.102). Dette er en spørgeteknik, som er med til at skabe en forudsætning for kærlighed og respekt i konteksten, og er afgørende for læring jf. Maturana og Varelas forudsætninger for læring (Moltke & Molly, 2016, s.53).

Der er derfor mange elementer, jeg som teamcoach skal være opmærksom på, for at skabe en udviklende samtale. Dette kan til tider være uoverskueligt. Derfor vælger jeg at lydoptage alle samtaler, for at kunne høre teamcoachingen og høre om, der er noget, jeg i samtalen overså og til næste gang kan spørge mere ind til. Det skaber ligeledes et grundlag for eventuelt at kunne danne nye hypoteser i min transskribering, som jeg kan undersøge nærmere næste gang.

6.0 Metodiske overvejelser

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvordan teamcoaching kan hjælpe MicroChange til at fungere som en organisation. Opgaven er et deduktivt casestudie, hvor vi tager udgangspunkt i generel teori omkring teamcoaching og arbejder med det som fokuspunkt hos MicroChange. Casestudiet er i denne sammenhæng velegnet, da fænomenet er kontekstafhængig (Voxsted, S, 2006, s.164).

Dataindsamlingsprocessen vil bestå af 3 kvalitative teamcoachingsamtaler med MicroChange.

6.1 Dataindsamlingsprocessen

Dataene vil bestå af 3 teamcoachingsamtaler, hvor teammedlemmerne har mulighed for at supplere, udfordre og korrigere hinanden. Det er vigtigt for teamcoaching, at teammedlemmer i fæl-

leskab finder frem til løsninger på de udfordringer MicroChange kommer med. Dette er grundlaget for valget af teamcoaching. Man kunne også have foretaget individuelle coachingsamtaler med hvert teammedlem og efterfølgende lave en teamcoachingsession. Dog er dette fravalgt grundet opgavens begrænsede ressourcer, og grundet at det vigtigste fokus ses som værende på teamet som helhed og ikke dem hver især. Det interessante er, hvordan de skaber deres mønstre i systemet, og hvordan teamcoaching kan være med til at ændre dette. De 3 teamcoachingsamtaler har forskelligt formål fra gang til gang. Eksempelvis er formålet med første teamcoachingsamtale, at fastlægge kontrakten. Derfor har jeg som teamcoach allerede forberedt nogle spørgsmål i et bestemt tema. Dog kan jeg som teamcoach løbende i teamcoachingsamtalen stille spørgsmål, som passer til situationen og konteksten. Dette giver en vis fleksibilitet undervejs i coachingspørgsmålene.

For dataindsamlingsprocessen har jeg fundet inspiration fra Steiner Kvale og Svend Brinkmans 7 forskningsfaser (Kvale & Brinkmann, 2015, s.206). Det er ikke muligt, at tage direkte udgangspunkt i deres 7 forskningsfaser, fordi det retter sig til det kvalitative interview eller fokusgruppeinterviews. Formålet med interviews er, at forskere får data om et bestemt område. I coachingen er det fokuspersonerne, som har lyst til at blive hjulpet på vej. Formålet i sådan en samtale er ikke, at teamcoachen skal indsamle data. Derfor er dette lidt anderledes, hvoraf jeg kun har fundet inspiration fra deres 7 forskningsfaser. Første fase omkring tematiseringen fremgår af problemstillingen, hvilket behandler MicroChanges udfordring omkring samarbejde, og hvordan teamcoaching kan hjælpe MicroChange til at fungere som organisation. Anden fase er designet eller procesovervejelse, som er de 3 teamcoachingsamtaler. Tredje fase er teamcoachingen. Fjerde fase er transskribering, det er her, at jeg transskriberer det mundtlige fra teamcoachingen til det skriftlige i bilag. Dette er en selektiv transskribering, hvor kun de vigtigste frekvenser bliver transskriberet. Teamcoachingsamtalerne bliver som tidligere nævnt lyddoptaget. Dette gør det som teamcoach noget nemmere at transskribere, og gør det ligeledes muligt at kigge på de sproglige mønstre og lytte efter, om der er noget, jeg har overset undervejs i teamcoachingsessionen. Frekvenserne meningskondenseres efter den anvendte teori og de vigtigste udtagelser fra teamcoachingen bliver fremhævet i analysen og vurderingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s.206).

Fase 5 er analysen og der hvor alt empirien fra teamcoachingen analyseres ud fra den valgte teori. Fase 6 er verifikation. Det er fasen, hvor undersøgelsens reliabilitet, validitet, generalisering og objektivitet vurderes. Jeg har valgt ikke at fokusere på disse begreber, da disse stammer fra positivismen og derfor ikke giver mening at vurdere i et socialkonstruktivistisk perspektiv. Dog kan validitet vurderes, idet den kan erstattes af ordet troværdighed. Troværdigheden vurderes højt, hvis det som MicroChange har søgt undersøgt og besvaret, også er det som er undersøgt og besvaret (Kvale & Brinkmann, 2015, s.317).

Et andet vigtigt element er teammedlemmernes subjektivitet. Det er vigtigt, at teammedlemmerne beskriver et sandhedsbillede af deres organisation og ikke forsøger at fremstå bedre end tilfældet. MicroChange har dog selv et stort ønske om at blive bedre til at fungere som organisation, og derfor vil dette vurderes til at være motivation nok for teamcoachingen. Derfor antages det, at medlemmerne vil tale sandfærdigt omkring deres arbejde og organisation.

Den sidste fase er fase 7. Dette er offentliggørelse af specialet.

6.2 Procesguide

Der vil i alt være 3 teamcoachingsamtaler med MircoChange. Dog har jeg inden de 3 teamcoachingsamtaler valgt at sende dem en introduktionsmail. Dette er en del af kontrakten og kontakten med teamet. E-mailen har det formål at introducere dem til forløbet og begynde deres overvejelser for valg af emne og mål med teamcoachingen.

1. Teamcoachingsamtalen den 25. september. Første samtale har det formål, at fastlægge kontrakten og skabe en relation med teamet. Samtalen har det formål at finde ud af, hvad der er vigtigt for MicroChange? Hvilke udfordringer MicroChange har? Og hvilken udfordring der er den vigtigste for dem og hvorfor? Det at etablere en relation er også et vigtigt parameter for processen, da det er afgørende, at der etableres en kontakt/relation til teamet. Således at der imellem teamcoach og fokuspersonerne er tryghed og tillid til at åbne op omkring de teammæssige udfordringer.
2. Teamcoachingsamtale den 11. oktober. Denne teamcoachingsamtale har det formål at gå i dybden med deres udvalgte udfordring. Teamcoachingsamtalen skal eksternalisere teamets udfordring. Formålet er at bevidstgøre udfordringen for hinanden, hvilket gør at tea-

met bliver opmærksom på hinandens forskelligheder, følelser og forventninger til MicroChange. Formålet er at se de cirkulære mønstre i systemet og spørge ind til disse. Dette skulle gerne få teammedlemmerne til at reflektere over hinandens forskelligheder, følelser og forventninger til MicroChange. Dette gøres ved, at jeg som teamcoach laver nogle prioriteringslinjer, hvor teammedlemmerne placerer sig, alt efter hvilket spørgsmål jeg stiller. Dette har jeg valgt, fordi jeg vurderede, at dette ville være hjælpsomt for dem, sådan at de skulle få en forståelse af hinanden, og for hvordan de ser teamet. Positionslinjen bliver lavet som spørgsmål på en skala fra 1-10. Spørgsmålene er med inspiration fra de faktorer, der differentiere et team i forhold til en gruppe. Disse prioritetslinjer er noget vi taler om i sessionen. Det er vigtigt, at disse prioritetslinjer ikke skal adskille teammedlemmerne, men omvendt skal bevidstgøre forskellighederne i teamet, som kan skabe en stærk forbindelse mellem dem og dermed én fælles retning. Hvis det er muligt, ville det fint med nogle prøvehandling, som teamet kan arbejde videre med frem til tredje teamcoachingsamtale. Dette afhængigt af konteksten undervejs i samtalen, og hvad teamet kan rumme.

3. Teamcoaching den 25. oktober. Dette bliver den sidste teamcoachingsamtale i denne omgang for MicroChange. Formålet med denne teamcoachingsamtale bliver først, at reflektere over de seneste 2 samtaler. Hvad har de lagt særligt mærke til i forhold til de seneste 2 samtaler? Og hvad har været hjælpsomt for dem? Herefter bevæger teamcoachingen hen imod fremtiden og planlægge fremtidige handlinger for teamet, som er hjælpsomt for dem.

7.0 Analysen

I dette speciale vil jeg derfor analysere på, hvordan systemisk teamcoaching kan hjælpe MicroChange, og hvordan jeg undervejs reflekterer over min coaching-praksis.

Inden teamcoachingsamtalerne havde jeg på forhånd sendt dem en introduktionsmail (Bilag 1, introduktionsmail, s.53), hvor jeg kort fortalte dem om forløbet. Her fik fokuspersonerne også den opgave, at overveje et emne for samtalerne. Formålet med introduktionsmailen er at skabe en ramme for teamcoachingen. Ofte kan fokuspersonerne være lidt tilbageholdende for teamcoaching, da det kan være et usikkert felt for dem. Derfor valgte jeg at sende dem en mail, sådan at

den overordnede ramme blev sat for teamcoachingen inden vi skulle mødes. Dette skulle hjælpe på, at fokuspersonerne bedre kunne forholde sig til forløbet, og etablere en fornemmelse af, hvad der kræves af fokuspersonerne undervejs.

Hvad der kræves af teamet, er naturligvis en balancegang. Teamcoachingen kunne sagtens have mange samtaler, måske 8-10 samtaler, men det har også den risiko, at det bliver for uoverskueligt for fokuspersonerne, og at de ikke har tiden til det. Derfor er det en balancegang i forhold til, i hvor høj grad teamet ønsker at bruge tid på teamcoachingen. Jeg skriver i mailen, at jeg selv synes det kunne være interessant at tale om deres team og deres teamudvikling, men jeg skriver også samtidig, at det ikke er noget krav. Dette gør jeg bevidst, for at imødekomme vigtigheden i, at teamcoachingen kan forholde sig til et område, som alle kan være en del af. Havde teamet ønsket at blive teamcoachet på deres produkt idé og med det formål at udvikle på idéen, ville jeg, afhængigt af kontrakten, kunne sige til teamet, at dette kan jeg ikke hjælpe dem med. Derfor er det vigtigt, at valget af emne for teamet er et område, jeg som teamcoach kan hjælpe dem med. Det betyder ikke, at jeg skal have en masse viden inden for området, jeg skal blot kunne se mig selv hjælpe teamet. Derfor vælger jeg at rammesætte deres samarbejde og præsentere, at dette kunne være et muligt emne for teamcoachingen. Her er det vigtigt at skelne mellem, om valget er vigtigt for mig, eller om det også er et emne fokuspersonerne finder vigtigt, før det giver værdi for parterne.

7.1 Første teamcoachingsamtale

Til første teamcoachingssamtale var det desværre kun 3 af organisationsmedlemmer ud af 5, der var tilstede. Dette er naturligvis et vilkår i en dynamisk verden. Når teamcoachingen skal hjælpe dem med deres samarbejde og til at fungere som en organisation, er det naturligvis bedst at alle organisationsmedlemmerne er med til teamcoachingssessionen, for at systemet har de bedste forudsætninger for at ændre sig. Ved at alle medlemmer ikke er repræsenteret til teamcoachingen, kan der ske en forstyrrelse for nogle af fokuspersonerne og for andre vil det fortsat være det samme. Dette er ikke optimalt, men dog et vilkår i indeværende opgave. Derfor lagde jeg også særligt vægt på, at alle er repræsenteret til så mange af teamcoachingssamtalerne som muligt.

Et af de første skridt i teamcoachingen er at fastlægge kontrakten. Efter at vi lige har hilst på hinanden, vil det være vigtigt at få klarlagt emne og mål for teamcoachingen. Jeg begynder teamcoa-

chingen med en kort introduktion omkring forløbet, og de forventninger der er til hinanden. Det er allerede vigtigt for relationen mellem fokuspersonerne i MicroChange og mig som teamcoach, at få skabt et rum som er tillidsfuldt og med "kærlighed"/respekt for hinanden. Det er ifølge Maturana og Varelas en forudsætning for at forstyrre systemet, som også kan være med til at forandre systemet. Vi aftaler 3 samtaler af cirka en times varighed. Jeg fortæller fokuspersonerne, at vi i de 3 samtaler begynder med at fastlægge, hvilket emne og mål som er vigtigt for dem. Anden samtale går i dybden med deres emne, hvor tredje samtale fokuserer på deres fremtid og planlægger handlinger fremadrettet, hvis dette er behovet for dem. Jeg gør meget ud af, at de føler sig trygge, og at det er deres præmisser, samtalen kører efter. Det er deres ønske om forandring. Derfor siger jeg også til dem, at jeg gerne vil hjælpe dem, men at det er dem, som har ansvaret for at lave ændringer i deres organisation.

Jeg begynder ud som teamcoach, ligesom detektiven. Dette er spørgsmål som "hvad er blå biomasse?" og "det lyder rigtig spændende. Hvor er I lige nu?". Disse lineære-spørgsmål anvendes til at indsamle information omkring deres situation. Jeg er som teamcoach nysgerrig og undersøger deres nuværende situation. Først vil jeg som teamcoach gerne vide lidt om deres virksomhed. Hvad kan deres virksomhed, siden de har vundet DM i entrepreneurskab? Herefter bevæger samtalen sig hen på et metaniveau, hvor vi skal finde ud af, hvilke/hvilken udfordring de kæmper med, og hvad deres mål er for samtalerne med mig som teamcoach.

Jeg siger "Okay. Nu har jeg efterhånden fået en masse informationer omkring jer og jeres virksomhed. Jeg har jo tidligere skrevet en mail til jer, hvor jeg gav jer den opgave, at overveje hvad kunne være interessant for jer at blive coachet på, og hvorfor det er vigtigt for jer?" (Bilag 2, første teamcoaching, s.57). Intentionen er her, at samtalen bevæger sig hen imod deres udfordringer. Efter som teamet har ønsket teamcoaching, er det hensigtsmæssigt, at vi undersøger udfordringerne i teamet. Isabella og Maria giver udtryk for, at de gerne vil tale om deres teamsamarbejde. Samtalen bevæger sig videre med fokus på deres samarbejde, hvad er deres udfordringer i forbindelse med deres samarbejde. Jeg er som teamcoach fortsat detektiv, hvor jeg har en hensigt om at undersøge og være nysgerrig på deres samarbejde. Jeg spørger eksempelvis "Ja okay, kan du ikke prøve at sætte flere ord på teamwork, hvad mener du/i med det?" (bilag 2, første teamcoaching-samtale, s.58). Fokuspersonerne fortæller, at de kan gå lidt skævt af hinanden og de sjældent mø-

des. Dette giver nogle udfordringer, som de ønsker at blive bedre til at løse. Fokuspersonerne ligger vægt på, at de tidligere har misforstået hinanden, og at deres kommunikation ikke er særlig god (bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.58). Fokuspersonerne har tidligere lagt retningslinjer for kommunikationen og lavet opgaveark for at forbedre deres samarbejde. Samtalen forholder sig til et indholds niveau omkring deres udfordringer. Jeg spørger "Sarah, når du nu hører hvad Isabella og Maria har talt om i morges, hvad tænker du så i forhold til det?" (bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.59). Her anvender jeg struktureret dialog i samtalen, hvilket har den intention at få Sarahs perspektiv på banen. Hun har endnu ikke tilkendegivet sit perspektiv på deres samarbejde, så det vælger jeg at få ind i samtalen. Sarah tilkendegiver også et ønske omkring at forbedre deres samarbejde. Det er vigtigt, at både teamcoach og fokuspersonerne forstår og er fælles om at fastlægge kontrakten. Hvis kontrakten ikke er tilstrækkelig formuleret for alle, kan det give udfordringer senere i samtalerne, fordi at vi ikke har én fælles kontakt i samtalen.

Efter samtalen har drejet sig omkring deres samarbejde, vælger jeg at stoppe samtalen. Jeg siger "Okay. Skal vi ikke lige prøve at parkere teamwork et øjeblik og se, om der er noget andet som kunne være vigtigt for jer?" (bilag 2, første teamcoachingsamtale, s.60). Jeg gør dette, fordi min fornemmelse er, at vi har talt en del om teamwork. Derfor er det også vigtigt at undersøge, om fokuspersonerne har andre udfordringer, de finder relevante. I dette tilfælde er jeg som teamcoach gamemaster. Det er min opgave at styre processen, sådan at det er hjælpsomt for fokuspersonerne. Derfor stopper jeg samtalen og spørger bevidst, om dette er det rigtige for dem. Det betyder igen at samtalen bevæger sig på et metaniveau. Idet jeg vælger at stoppe samtalen, blev det efterfulgt af en lang pause. Denne pause kan tolkes som et forsøg på at være eftertænksom over andre udfordringer. Men herefter svarer Sarah "Nej. Jeg synes, at det er relevant, at vi som team er bedre. Det hjælper til at løse andre udfordringer, at vi er gode sammen". Isabella siger også "Ja. Det er ligesom vigtigt, at vi er et godt team, det hjælper også på vores kommunikation og information". Det virker meget klart for fokuspersonerne, at det er deres samarbejde, der er det vigtigste. Jeg havde nok forventet, at fokuspersonerne ville komme med en masse andre udfordringer, som også kunne være vigtige for gruppen. Jeg vil også sige, at hvis fokuspersonerne ikke ønsker at forholde sig til andre udfordringer, så er det vigtigt, at jeg som teamcoach lytter til det og går tilbage til udfordringen omkring deres samarbejde. Dette er et element, jeg hurtigt har lært i min coachingpraksis, at lytte til hvor behovet er og ikke stille spørgsmålstejn ved det.

Men jeg vælger at være transparent omkring dette og siger "Selvom vi lige prøvede at parkere teamwork lidt. Så er vi hurtigt tilbage på samme spor" (Bilag 2, første teamcoachingsamtale, s.61). Det virkede til at, samarbejde var essentielt for dem at arbejde videre og blive bedre til at fungere som organisation.

Jeg spørger "Hvis vi nu forholder os til teamwork, samarbejde, effektivitet mv. Hvor vil vi så gerne stå henne, efter vores 3 samtaler?". Dette er et refleksivt spørgsmål (fremtidsforskeren). og her er intentionen at få fokuspersonerne til at reflektere over, hvad de gerne vil have ud af teamcoachingen. Dette er også med den hensigt, at både jeg som teamcoach og fokuspersonerne kan forventningsafstemme målet med teamcoachingen. Det er også med til at klarlægge, om jeg som teamcoach overhovedet kan hjælpe dem. Hvis nu teamet havde sagt, at de ville have hjælp til deres prototype, kunne jeg blive nødt til at melde fra. Men Sarah siger i den forlængelse af mit spørgsmål: "Jamen nogle værktøjer til at blive bedre til at samarbejde" (bilag 2, første teamcoachingsamtale, s.64). Jeg spørger ind til, hvad de værktøjer kan være. Det var Sarah lidt usikker på. Men Maria siger i den forbindelse, at vi hurtigt kan blive enige om, hvad vi skal gøre, men efterhånden så at få det gjort, det halter lidt. Jeg spørger ind til hvilket værktøj, der kunne være fedt at have efter vores 3 teamcoachingsamtaler. Her siger fokuspersonerne, at de vil "fungere bedre sammen" (Bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.64). Det kan man diskutere, om det er et værktøj, som var det Sarah nævnte. Vi kommer i samtalen ikke mere ind på de værktøjer, som de ønsker at have. Det er svært at vurdere, om de ved hvad de værktøjer skal være, eller om de er klar over det. At jeg som teamcoach ikke får spurgt mere ind til dette, kunne godt have været gjort anderledes i situationen netop for at vurdere, hvad målet egentligt skal være. Skal det være flere værktøjer, eller det at fungere godt sammen?

Målet for teamcoachingen bliver at fungere bedre sammen. Vi bliver enige om, at kontrakten bliver deres teamsamarbejde, og det at fungere bedre som organisation. Dette er også et område, hvor jeg som teamcoach, føler at jeg kan hjælpe dem.

Kontrakten bliver fastlagt af de 3 fokuspersoner i teamet. Dette er naturligvis en begrænsning, at 2 af personerne i teamet ikke bliver en del af kontrakten. Derfor foretager jeg et perspektivskifte i samtalen, hvor jeg spørger ind til de 2 andre fokuspersoners perspektiv. Altså hvad tænker Søren og Daniel om deres samarbejde? Perspektivskifte er formuleret som cirkulære spørgsmål, hvor det

giver anledning til at forstå mønstrene i systemet via en nysgerrig forholdemåde som teamcoach. Sarah siger i den forbindelse, at hun er lidt usikker på, hvad Søren tænker. Isabella og Maria siger, at han er en positiv og engageret person, men at denne fase som projektet er i lige nu, er kedelig for ham, og de siger, at han er godt tilfreds med det. Omvendt er Daniel mere udfordrende. Maria siger "Daniel er god til at tage del i de administrative ting. Og det er faktisk min fornemmelse, men måske kun min fornemmelse. Men Daniel kunne godt tænke sig at være øverste chef" (Bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.61). Herefter er der en lang pause, og jeg registrerer, at Sarah smiler lidt. Sarah siger, at hun godt kan mærke, at han udfordrer hende en gang imellem. Når Sarah smiler, kunne det tyde på, at hun har bemærket hans udfordring. Dette bliver jeg nysgerrig på og spørger derfor nærmere ind til. Jeg gentager nøgleudtrykket "udfordrer" (Bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.62). Det var for hende nogle gange lidt irriterende, men kunne også give hende et personligt boost, som hun kalder det.

Jeg forventede nok i denne situation, at pigerne kunne give et mere beskrivende billede af drengens perspektiv på deres samarbejde. Ud fra deres svar virker det ikke til, at de har en fornemmelse af, hvad de andre synes om deres samarbejde. Sarah siger selv, at hun er usikker på, hvad Søren tænker om deres samarbejde. Maria siger også, at drengene nok synes, at det er lidt kedeligt lige nu. Jeg undersøger dette nærmere og stiller uddybende spørgsmål som "Hvordan har han det med det?", "Hvordan tog han det?", og "Hvad med Daniel?" (bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.63). Intentionen er fortsat at undersøge cirkulariteten blandt fokuspersonerne, målet er at reflektere over mønstre og relationer i teamet. Ved den cirkulære spørgeteknik forholder jeg mig neutralt og det danner grundlag for multiple hypoteser. Det er interessant at se, hvordan pigerne beskriver drengenes perspektiv på deres teamsamarbejde. Der opstår dermed en hypotese om, at de 3 piger har et godt samarbejde, men at det er mere besværligt at få Daniel og Søren integreret i deres samarbejde.

Denne hypotese vælger jeg at teste og spørger derfor: "jeg sidder lige nu med en fornemmelse af, at det er jer 3 piger, der arbejder godt sammen. Omvendt så er Søren og Daniel en lille smule med på sidelinjen. Er det rigtigt eller?" (Bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.63). Isabella afkræfter hypotesen. Det samme gør Sarah ved at sige: "vi skal huske på at Daniel er vores største sparringspartner lige nu" (Bilag 2, første teamcoachingssamtale, s.63). I den situation er det vigtigt, at når

hypotesen er afkræftet, så skal jeg som teamcoach også lægge den bag mig og undersøge nye mønstre i teamet sådan, at der på ny skabes hypoteser. Det er ikke nødvendigvis alle hypoteser, jeg bør være transparent omkring, og derfor skal jeg også være uærbødig over for egne hypoteser. Det er vigtigt, at jeg som teamcoach tænker over, for hvem det giver værdi. Hvis jeg er transparent over for alle hypoteser, og disse hypoteser er forkerte, vil det blot give en større distance i samtalen mellem teamcoach og fokuspersonerne, hvilket kan låse samtalen fast. Men det kan også være hjælpsomt for mig som teamcoach, at få testet mine hypoteser og skabe bevægelse i samtalen.

7.2 Del konklusion

Formålet med den første teamcoachingsamtale var, at skabe en relation og fastlægge kontrakten for resten af processen. Desværre var det kun Maria, Sarah og Isabella som kunne deltage. Søren og Daniel havde ikke mulighed for dette. Emnet for teamcoaching blev deres samarbejde, hvilket fokuspersonerne var meget enige om. Udfordringen for teamet er, at de også har studie/arbejde at passe ved siden af, så MicroChange bliver en del af deres fritid. Målet for teamcoachingen bliver at "fungere bedre sammen organisatorisk". Selve målet for teamcoachingen kunne måske godt have været undersøgt noget mere, således at alle havde en klar forståelse af, det at fungere sammen. Jeg er i denne samtale, som systemisk teamcoach, opmærksom på min rolle og det at etablere en relation og forholde mig undersøgende og nysgerrig på deres situation. De fleste spørgsmål bestod i lineære-spørgsmål for at undersøge deres situation, men også enkelte cirkulære og reflektive spørgsmål blev der stillet undervejs. Det bevirkede til at gøre fokuspersonerne mere eftertænksomme og skabte en større forståelse af mønstrene i systemet. Der opstod også hypoteser undervejs, som jeg var transparent omkring. Jeg sad selv med en følelse af en god forståelse af deres situation, og fokuspersonerne gav udtryk for, at afsættet var godt for næste teamcoachingsamtale, hvor formålet var at gå i dybden med deres samarbejdsudfordringer.

7.3 Anden teamcoachingsamtale

Til anden teamcoachingsamtale var det formålet at gå i dybden med emnet omkring deres samarbejde, og at få dem til at fungere som organisation. Denne gang kunne alle 5 fokuspersoner deltage, hvilket var en klar fordel, sådan at teamcoachingen kunne forholde sig til alle perspektiver i temaet, da alle er repræsenteret. Jeg begynder anden teamcoachingsamtale med at opsummere sidste teamcoachingsamtale. Opsummeringen er en spejling af, hvad jeg som teamcoach hører og ser under samtalen. Spejling er et brugbart redskab for at skabe refleksion, da fokuspersonerne

hører deres historie/fortælling igennem et andet perspektiv. Dette kan give plads til at reflektere over deres fortælling, og om vi er på samme spor i samtalen (Moltke & Molly, 2014, s.74). Jeg spørger om Sarah, Maria og Isabella synes, at opsummeringen var rigtig nok, og om de har noget at tilføje. De alle giver udtryk for, at de er enige og synes det opsummerer samtalen meget godt.

Daniel og Søren var ikke med til sidste samtale, derfor vælger jeg at spørge ind til deres perspektiver på deres teamsamarbejde, som det første. Det er vigtigt at høre, om kontrakten passer overens med deres oplevelser af deres samarbejde. De lægger vægt på, at de synes det går fint. Dog overrasker det dem ikke, at vi talte om de udfordringer, som de oplever i organisationen. Både Søren og Daniel lagde vægt på, at de lige nu afventer, at de andre får styr på CVR-nummer og ansøgningen, inden de kan arbejde videre. Jeg bliver faktisk lidt provokeret af både Søren og Daniels attitude, idet de i begyndelsen virker meget ligeglade. De lægger vægt på, at de blot venter på de andre.

Der er følgende frekvens i samtalen, som er lidt interessant, både for min rolle som teamcoach og fokuspersonerne.

Teamcoach: Okay. Jeg kan fortælle jer, at sidste gang fortalte pigerne, at de styrer showet. (Der grines)

Daniel: Jamen det er også helt rigtigt. Det er i hvert fald 3 store personligheder (der grines).

Teamcoach: Men er det fedt for jer, at være en del af det her team, hvis det er pigerne som styrer showet?

Søren: Ja. Det er jo deres tid til at shine.

Daniel: Ja det er deres tid lige nu. Lige så snart, at der er noget teknisk. Så skal vi nok tage vores ansvar. Så ja, det er dem som styrer det lige nu. Men vi skal nok være der med det tekniske, når vi kommer så langt. Men ja, det er det træls, ikke at føle, at man bidrager. Men vi ved ikke noget om økonomi og marketing som pigerne gør. Men så snart der er noget mere teknisk præget, så er vi klar.

Teamcoach: Okay. Men det er vel lidt vigtigt, at økonomien er på plads før, at I kan skrue i noget?

Daniel: Ja helt klart.

Søren: Ja det er klart.

Teamcoach: Okay. Så skal jeg lige forstå det korrekt. Læner I jer så tilbage, indtil I kan skrue i noget, hvilket I ikke ved om I kommer til, da økonomien ikke er på plads endnu?

Daniel: Nej helt bestemt ikke. Det er ikke fordi, vi ikke engageret os i det, de laver. Men der er bare nogle ting, hvor vores kompetencer ikke er de bedste. Specielt hvis vi går i dybden med kreditering osv. Men det er klart, at vi er med, når vi taler budget og deadline. Der har vi nogle kompetencer vi kan bidrage med. Altså eksempelvis hvor lang tid det tager at samle en prototype. Det er bare sådan, at vi gør det som vi er bedst til. (bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.67).

Der er ingen tvivl om, at min rolle som teamcoach ikke er nysgerrig eller undersøgende i denne frekvens, min rolle her er mere udfordrende og provokerende. Min egen selvreferentialitet er på banen. Jeg udfordrer Søren og Daniel ved at spørge, om det er fedt at være en del af et team, hvor det er pigerne som styrer det. Det er det første spørgsmål i denne frekvens, som udfordrer dem. Det spørgsmål stiller jeg, da jeg allerede er blevet lidt provokeret af deres attitude og de virker ikke specielt interesseret i at blive teamcoachet. Det er primært deres svar ved at sige; "Vi venter på at få noget at skrue i", og "der er ikke så meget i vores afdeling nu" (bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.68). Disse udsagn, som både Søren og Daniel siger, er efter min egen opfattelse ikke sundt for teamet, da jeg er af den opfattelse, at alle bør tage ansvar i teamet og hjælpe hinanden.

De udsagn siger mere, at MicroChange er en gruppe, hvor hver person passer sit og venter på det bliver deres tur til at tage ansvar. På mit første spørgsmål svarer Søren; "Det er jo deres tid til at shine", og Daniel siger; "Ja, det er deres tid lige nu". Den måde de siger det på, er efter min opfattelse ikke noget som bidrager positivt til teamet, at man venter på, at de andre i teamet skal "shine". Det er efter min opfattelse ikke en måde at gribe deres samarbejdsvanskeligheder an på. For at teamsamarbejdet skal fungere, er det vigtigt, at der er gensidig afhængighed i større grad, og at alle hjælper til. Derfor spørger jeg også; "Men det er vel lidt vigtigt, at økonomien er på plads, før I har noget at skrue i". Og jeg spørger igen; "Læner I jer så tilbage, indtil I har noget at skrue i, hvil-

ket I ikke ved, om I kommer til, da økonomien ikke er på plads?”. Jeg stiller disse spørgsmål for at forstå, om Søren og Daniel vil læne sig tilbage og vente, eller om de vil bidrage til at få resten på plads. Jeg provokerer både Søren og Daniel ved at stille disse spørgsmål. Min reaktion på deres måde at svare på sker efter alt sandsynlighed fordi, at vi har forskellige menneskesyn på samarbejde. Som tidligere nævnt, agerer jeg med et menneskesyn som teori Y. Men den måde, Daniel og Søren agerer på, virker som teori X. Dette kunne være årsagen til, at jeg bliver provokeret, fordi vores menneskesyn på teamsamarbejdet er forskelligt. Det er ikke uden risiko, at jeg som teamcoach stiller disse spørgsmål og lader mig provokere af deres attitude og tilgang til samarbejdet. Denne situation kunne jeg have håndteret på en bedre måde. Jeg skulle ikke have lade mig provokere, men omvendt forholdt mig nysgerrigt og undersøgende på Søren og Daniels perspektiv. Det kan godt være, at det er rigtigt for deres samarbejde, at Søren og Daniel er lidt i baggrunden? Det kan være, at det er det, som fungerer for deres organisation, derfor er det en risiko, at jeg stiller provokerende spørgsmål i sådan en situation. Det kan også godt være, at Sarah, Maria og Isabella har det fint med, at Søren og Daniel egentlig ikke blander sig i deres arbejde lige nu. Derfor kan det være en fejl som teamcoach, at jeg lader min egen opfattelse af deres teamsamarbejde styrer mine spørgsmål. Jeg skulle fortsat have forholdt mig nysgerrig og undersøgende på deres opfattelse af deres teamsamarbejde. Jeg erkender også, at tålmodigheden, ved fortsat at være nysgerrig og undersøgende forsvandt, da jeg følte mig lidt provokeret af deres attitude. Dette er også et af mine temaer, som jeg er blevet opmærksom på i min coachingpraksis. Jeg har lært her, at jeg som teamcoach skal være bekendt med min egen selvreferentialitet. Det er en hårdfin balance at bringe sin egen selvreferentialitet på banen, da det ikke nødvendigvis er overens med fokuspersonernes. Men det kan være fint at bringe ens eget perspektiv på banen som en slags buet spejling, da dette kan være hjælpsomt for fokuspersonerne. Det er lidt på samme måde at være uærbødige overfor egne hypoteser. Risikoen er, at distancen i kontakten mellem teamcoach og fokuspersonerne bliver større, hvis fokuspersonerne sidder med en følelse af at blive misforstået eller ikke føle sig hørt. Jeg nåede heller ikke at være transparent omkring ovenstående frekvens over for fokuspersonerne. Dermed ved jeg heller ikke, hvordan fokuspersonerne følte, eftersom mine spørgsmål havde en karakter af provokation og udfordring. Havde jeg været transparent i denne del af samtalen, kunne jeg have sagt, at jeg følte, at Søren og Daniel havde en attitude, som ikke

hjælper på deres samarbejde. Dette kunne have givet et andet udfald i samtalen, som måske havde været bedre for at have en god teamcoachingsamtale.

7.4 Positionslinje

Jeg valgte til den anden teamcoachingsamtale, at samtalen skulle forholde sig til deres samarbejde, hvor vi ville gå i dybden med deres samarbejde. I den forbindelse formulerede jeg en række spørgsmål på en skala fra 1 til 10. Formålet med en positionslinje fra 1 til 10 er, at fokuspersonerne har mulighed for at se hinandens perspektiver på spørgsmålene som vedrører teamet. Dette skal også være med til at forventningsafstemme i teamet. Spørgsmålene på en skala fra 1 til 10 er formulere, med inspiration i de faktorer der differentierer en gruppe fra et high-performance team (Storch & Molly, 2016, s.78). Dette giver mig mulighed for at analysere, i hvor høj grad der er tale om et high-performance team. Jeg er også opmærksom på, at det med en positionslinje også kan adskille fokuspersonerne, hvilket ikke er formålet. Det er derfor min opgave som teamcoach, ikke at stille spørgsmål som vil adskille teamet fra hinanden. Derfor er det ikke uden risiko, at jeg laver en positionslinje med MicroChange.

Det første spørgsmål hedder; ”på en skala fra 1 til 10. Hvor ambitiøse er i som team?” (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.71). Daniel og Sarah stiller sig på en 10’er. Maria og Isabella på 8 og Søren på 7. Fokuspersonerne stiller sig i overvejende grad positivt. Her bevæger samtalen sig meget på den tid, som fokuspersonerne kan bruge i teamet. Jeg spørger eksempelvis Isabella; ”Hvad skulle der så til, hvis du skulle stå ved siden af Sarah og Daniel på en 10’er?”. Herefter svarer Isabella, at hun skulle droppe sit studie (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.71). Det samme siger Søren og Maria. De skal opgive noget andet, for at komme frem på en 10’er. Daniel siger; ”Men vi smider, den tid vi har. Jeg har respekt for, at I 3 (Søren, Maria og Isabella), står hvor i står. Jeg står her (10’er), fordi jeg smider alt den tid, jeg kan lige nu. Derfor mener jeg, at jeg kan stå her” (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.71).

Der er forskellige opfattelser af, hvordan man fortolker spørgsmålet, og hvad man tænker i forhold til hvor ambitiøse de er. Daniel mener, at han kan stå på en 10’er, fordi han smider alt, hvad han kan, når han kan. De andre er lidt mere kritiske over for deres egen indsats. De skal opgive noget for at komme op på en 10’er. Jeg havde nok forventet, at fokuspersonerne var lidt mere spredt fra

hinanden, men overordnet set, er de positive. Det blev også klart, at fortolkningen af spørgsmål, og i hvilken kontekst fokuspersonen tænkte i har en betydning for, hvordan fokuspersonen stiller sig. Dette kan være svært at undgå, da fokuspersonerne kan have forskellige fortolkninger og opfattelser af, hvor de skal stille sig henne på positionslinjen. Måske tænker fokuspersonen på en fornylig begivenhed i MicroChange, som har afgørende betydning for, hvor vedkommende stiller sig. Omvendt har andre fokuspersoner andre begivenheder, de tænker tilbage på, inden de stiller sig.

Næste spørgsmål er; "På en skala fra 1 til 10. Hvor stærkt er vores vision for MicroChange?". Alle står på 10'er (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.72). Dette bekræfter lidt min hypotese om, at alle er enige om visionen og målet for MicroChange. Det er dog mere vanskeligt for dem at fungere som organisation, men det er et godt udgangspunkt, at de enige om, hvor stærk visionen er for MicroChange. Jeg siger; "Okay. Vi kan godt stå på en 10'er, når vi ser på teamets vision. Men når vi taler om, hvor ambitiøse vi er, så står vi ikke alle på en 10'er?". Herefter er der en lang pause. Sarah siger; "Hmm, ja det er rigtigt". Maria siger; "Ja. Vi er jo enige om visionen og mener den er på en 10'er. Det er ret fedt. Men vi vil også gerne være ambitiøse på en 10'er, men tiden afgør det". Daniel siger; "Ja, vi er bare nødt til at have noget andet, som kan give os mad på bordet" (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.72). Her ses en af de udfordringerne MicroChange har for at fungere som organisation. Fokuspersonerne har altså en lang række andre ting, som bliver prioriteret over MicroChange. Det gør, at fokuspersonerne er afhængige af deres hverdag med studie, arbejde, familie mv, hvilket kan afspejles i deres arbejdsindsats i MicroChange. Sarah bryder ind og siger; "Må jeg spørge om noget? Det er faktisk noget, som jeg aldrig har spurgt jer om. Hvis jeg nu kunne købe jer alle fri, sådan at I ikke behøvede at arbejde ved siden af, ville I så sige ja?". Alle bekræfter og siger ja (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.73).

I dette eksempel virker det til, at Sarah reflekterer over spørgsmålene og får ny indsigt, da det går op for hende, at hvis der var økonomi i MicroChange, så ville alle droppe det de havde og være en del af MicroChange fuldtid. Det at alle bekræfter Sarahs spørgsmål tyder på et stærkt sammenhold og commitment til MicroChange. Dog er deres nuværende udfordring, at hverdagen byder på andre pligter end MicroChange. Det virker allerede til, at fokuspersonerne er begyndt at reflektere

over deres udfordring. Ud fra Sarahs udsagn, sker der en forstyrrelse, hun er blevet opmærksom på, at hvis hun kunne købe dem fri, ville de så sige ja. Jeg ønsker gerne at undersøge Sarahs nye indsigt, og hvordan hun lige kom i tanke om det, da jeg gerne vil høre, om der er sket en ny indsigt eller forståelse af noget i teamet. Ved at spørge ind til det, kan det muligvis styrke hendes refleksion.

Jeg spørger Sarah: "Sarah, hvordan kan det være du lige kom i tanke om det?" og hun svarer "tja. Det kom bare lige pludselig til mig, at hvis vi kunne købe os selv fri, ville alle så være med på det?" (bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.73). Det virker til, at Sarah har reflekteret over dette og allerede har lært noget af de første spørgsmål på positionslinjen. I det her tilfælde virker det også til at diskursen får en ny betydning. Hvis forudsætningen er, at alle kan købes fri, ændrer det den måde, hvorpå de omtaler deres commitment til MicroChange. Commitmenten bliver stærkere.

Jeg spørger efterfølgende; "På en skala fra 1 til 10, hvor gode er vi til at koordinere arbejdsopgaver?" Her står Sarah og Daniel på 9. Maria og Søren på 7. Isabella på 6. Sarah siger med det samme; "Det er jo vores store handicap". Jeg siger i forlængelse heraf; "Okay. Men hvis det er vores store handicap, er det så ikke meget positivt, at der er ingen som stiller sig under 5". Alle nikker. Og jeg siger; "Og du står selv på en 9'er, Sarah. Det er da rigtig godt, hvis det her er vores store handicap?" (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.74). Jeg vil selv vurdere, at hvis teamets store handicap er koordinering af arbejdsopgaver, så er det meget godt, at de ikke selv placerer sig under middel. Hvis jeg havde stået i fokuspersonernes sted og mente, at koordinering af arbejdsopgaver er det store handicap, så ville jeg nok stå under 5. Men dette er igen mit perspektiv. Det er ikke nødvendigvis det samme der gælder for fokuspersonerne. Derfor forholder jeg mig transparent omkring dette.

Sarah nævner også, at hun står på en 9'er, når hun kigger på resultatet, men omvendt kigger hun på processen, hvori de uddelegerer arbejdsopgaver, så vil hun vurdere det til en 6-7stykker på skalaen. Selvom at fokuspersonerne umiddelbart står i den høje ende af skalaen, er det tydeligt, at dette område er deres svaghed i teamarbejdet. Maria nævner, at hun ofte ligger i sengen får dårlig samvittighed, hvis hun ikke når at lave de arbejdsopgaver, hun skal. Hun siger også, at hendes fornemmelse er, at 4 ud af teamets 5 medlemmer godt kunne være mere proaktive for at finde ud af, hvilke arbejdsopgaver der bør laves (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.74). Man fornemmer

godt, at det er Sarah der sidder som chefen med det store overblik, og hun nævner selv, at det er hende som uddelegerer arbejdsopgaverne. Sarah siger også, at hun hellere vil vente på et godt resultat frem for at få en snusket opgave, som blot skal laves for at overholde deadlines. Der bliver sagt følgende i samtalen.

Sarah: *Ja, slutresultatet er også det vigtigste. Jeg vil også hellere vente 3 uger, på et godt resultat, frem for at få et hurtigt dårligt resultat. Jeg vil hellere have en god kvalitet, så bliver det hele meget bedre.*

Teamcoach: *Okay. Maria og Isabella, hvad tænker I, når Sarah siger det?*

Maria: *Jamen det er da rart at vide, så burde jeg måske ikke have så dårlig samvittighed. Men hellere lave et godt resultat og bruge lidt mere tid på det, frem for det modsatte.*

Isabella: *Det er dejligt. Jeg ved også at hvis vi laver et dårligt resultat første gang, så skal vi blot lave det om. Også bruger vi mere tid på det. (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.75).*

Jeg stiller som teamcoach et brobygningsspørgsmål ved at sige; "Maria og Isabella, hvad tænker I, når Sarah siger det?". Jeg stiller dette spørgsmål, fordi Maria og Isabella tidligere havde tilkendegivet deres dårlige samvittighed, ved ikke at nå deres opgaver til tiden. Men Sarah har en anden opfattelse af det. Det ønsker jeg at bygge bro imellem. Dette svarer Maria også positivt på, så her lykkedes det at skabe en forbindelse imellem deltagerne. Det bliver en slags forventningsafstemning i teamet. Her ser det også ud til, at min hensigt med at binde fokuspersoner lykkedes, og der bliver skabt en fælles forståelse af deres koordinering af arbejdsopgaver. Dog er Sarah også CEO, hun startede virksomheden, og de andre er kommet til senere. Det giver en autoritet i teamet, og derfor er det lidt interessant, at hun faktisk er okay med at vente på en opgave. Netop når det er hende, som nævner problemet, underbygger det bare Marias og Isabellas lettelse over, at presset ikke er så stort, da de sidder og får dårlig samvittighed over ikke at nå opgaverne til tiden. Det er netop fint at få disse perspektiver frem i deres teamarbejde, da det vil sige, at de får undersøgt deres forskellige perspektiver, hvilket kan være hjælpsomt for dem. Det er også her, at jeg som teamcoach kan se, at brobygningsspørgsmål kan være med til at skabe en stærkere fælles forståelse af deres teamsamarbejde. Dette er et godt eksempel på en bedre forståelse imellem hinanden, og hvad der forventes af hinanden.

De sidste spørgsmål på positionslinjen er: ”på en skala fra 1 til 10, hvor gode er vores arbejdsdisciplin?” og ”På en skala fra 1 til 10, hvor gode er vi til at udføre de arbejdsopgaver, vi beslutter os for?”. Igen er mønstret det samme. Sarah og Daniel stiller sig højst (10’er på begge spørgsmål), hvor Maria, Søren og Isabella er placeret lavere på skalaen, dog fortsat over middel. Dette er jeg transparent omkring. Der bliver sagt følgende:

Teamcoach: *Der er et mønstre her. Daniel og Sarah står altid på en 10’er. Maria, Isabella og Søren står altid under. Dog mere end 5.*

Sarah: *Må jeg lige indskyde, at vi på den her side (Sarah og Daniel) er noget ældre end resten og har mere livserfaring. Vi ved godt at alt ikke kan være perfekt. Vi har nok bare et andet syn på det.*

Maria: *Ja. I min optik, så hvis man står på en 10’er, skal der ikke være en finger at sætte noget. Det synes jeg der. Så derfor kan jeg ikke stå der, når der er noget som kan forbedres.*

Sarah: *Det er heller ikke fordi, at jeg ikke mener noget kan forbedres.*

Teamcoach: *Okay. Så selvom vi stiller os på en 10’er, så er der et forbedringspotentiale?*

Sarah: *Ja helt bestemt.*

Daniel: *Ja helt enig. (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.75).*

Daniel og Sarah mener, at der fortsat er et forbedringspotentiale, selvom man står på en 10’er. Sarah har også et udsagn, at fordi Sarah og Daniel er ældst og mere livserfaring har, så beretter det dem at stå på en 10’er. Dette kunne jeg godt have undersøgt noget nærmere, da dette udsagn er lidt interessant. Det kan vel diskuteres, om det er livserfaringen som gør, at de står der. Det kan også være et udsagn, som er med til at skille dem lidt ad som team, fordi der er aldersforskel. Jeg vælger ikke at undersøge dette udsagn nærmere, da jeg vurderer, at det ikke gavner nogen at undersøge deres aldersforskel. Jeg har den opfattelse, at i situationen ville det blot skille dem mere ad end at skabe forbindelse imellem dem.

Det er interessant, at Maria mener, at der ikke er noget at sætte en finger på, hvis man står på en

10'er. Det bekræfter, at der er flere forskellige opfattelser af deres måde at kategoriser spørgsmålene på. Dette kan være forklaringen på, at Sarah og Daniel ofte stiller sig højest på skalaen. Det kan virke lidt naivt at stille sig på en 10'er på næsten samtlige spørgsmål. Det virker ikke specielt objektivt, men i deres perspektiv, så er der forbedringspotentiale på en 10'er. Hvilket igen bekræfter, at der er forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at stå på en 10'er. Dette viser også, at jeg nok skulle være bedre til at skabe konteksten på positionslinjen. Vi skulle have defineret, hvad det ville sige at stå på en 10'er. Det er min opgave som gamemaster at styren på processen, og her skulle teamet have én fælles opfattelse af, hvad det vil sige at stå på en 10'er, og hvad det vil sige at stå på en 1'er.

Jeg kan ikke trække en direkte parallel med deres placering, i forhold til de faktorer der differentiere en gruppe fra et high-performance team. Men ud fra deres placeringer fra en skala fra 1 til 10, så er MicroChange i den høje ende, enten som high-performance team eller et effektivt team. Dog kan man diskutere, om hvorvidt teamet er et high-performance team, hvilket jeg ikke vil sige. MicroChange har stærke fælles definerende mål og indsatsområder. De er enige om målet for MicroChange, om at blive en succesful virksomhed. Omvendt så er deres arbejdsdisciplin, synergi og mestringssevne i forhold til opgaveløsningen ikke som et high-performance team. Der er forbedringspotentiale på disse områder. Fokuspersonerne ligger selv vægt på, at deres store handicap ligger i deres koordinering af arbejdsopgaver. Der er nogle områder i deres koordinering, blandt andet synergien i deres arbejdsopgaver der kunne være bedre. Det er en udfordring, som fokuspersonerne arbejder med og føler kunne være bedre. Følelse af fælles belønning virker til at være over middel. MicroChange fremstår som en fælles enhed, og dermed er der ikke umiddelbart noget der virker til, at nogle får en større belønning af andre.

Det er svært at give en endelig beskrivelse af, om der er tale om et team, effektivt team eller et high-performance team. Fokuspersonernes egen forståelse af dem som team, er overvejende positivt og placerer dem højt på skalaen. Derfor vil det som udgangspunkt, placerer dem som et effektivt team med plads til forbedringer, sådan at teamet kan blive et high-performance team. Derfor efter fokuspersonerne har været på positionslinjen, bevæger samtalen sig efter, hvordan det har været at stå på positionslinjen, og her bevæger samtalen sig på, hvad der kunne være bedre.

Jeg spørger; ”Nu har vi talt en del om jeres samarbejde. Er der noget som kunne være hjælpsomt for jer at gøre for at forbedre jeres samarbejde?”. I den forlængelse siger Sarah, at hun skal være bedre til at danne et overblik, sådan at opgaverne bliver fordelt bedre og mere ud (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.76). Sarah siger, at hun føler at processen i at koordinere arbejdsopgaver er på en 6-7 stykker på skalaen. Hun vil kunne stille sig højere på skalaen, hvis hun var bedre til at danne et overblik og få fordelt opgaverne ud.

Der bliver sagt følgende:

Maria: *Ja. Jeg vil gerne vide mere om hvad folk laver. Det er jeg fortsat usikker på. Jeg skal ikke vide alt. Men rart at vide hvad folk laver. Altså jeg ved sjældent hvad Daniel laver.*

Daniel: *Jeg ved godt hvad Maria laver. Men jeg ved det ikke i dybden, for jeg forstår det ikke al ligevel. Det er også derfor jeg ikke har hendes stilling.*

Maria: *I min optik, så hænger det hele sammen. Så hvis jeg ikke ved hvad der sker i den tekniske afdeling, hvordan skal jeg så sætte budgettet? Jeg synes bare at vi skal være bedre til at holde hinanden informeret.*

Sarah: *Ej nu bliver jeg nødt til lige at komme ind. Der er overordnet meget løse opgaver vi har. Vi arbejder hen imod et fælles mål. Men der er også lavet individuelle stillinger, som man hver især bør koncentrere sig om. Jeg har ikke været klar over, at det her var en problemstilling. Jeg har også bevidst valgt ikke at informere alle, da I har jeres at koncentrere sig om. Vi skal snart i gang med den her ansøgning, så vi kan få nogle penge til vores projekt. I bliver nødt til lige at følge den sti, som vi har valgt. Så skal I ikke fokusere så meget på det.*

Maria: *Men i min optik, så hænger det hele sammen.*

Sarah: *Ja. Men jeg har skåret ned, fordi at kommunikationen på det seneste har været meget rodet. Jeg synes ikke det giver mening, at alle bliver informeret omkring det hele, hvis der ikke sker det store.*

Teamcoach: *Ja okay. Maria, hvad tænker du?*

Maria: *Jamen jeg forstår godt Sarah til dels, hvis det er sket noget. Men synes bare stadigvæk at vi alle bør løbende informere hinanden om hvad der sker. Sådan at vores virksomhedskultur, bliver at vi samarbejder om tingene. Daniel kan jo ikke vide om der er penge til ham, hvis han ikke ved hvad jeg laver. Isabella kan ikke lave marketing, hvis hun ikke ved hvor Daniel er, og omvendt (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.81-82).*

Dette er lidt interessant, fordi det faktisk viser deres uenighed. Der er lidt forskellige opfattelser af, hvordan teamet ønsker at koordinere/informere deres arbejdsopgaver. Sarah som er den overordnede chef er nødt til at bryde ind. det siger hun i hvert fald højt. Der er heller ikke nogen tvivl om, at Sarah har magt i deres indbyrdes relation. Hun delegerer alle arbejdsopgaver og styrer processen. Hun anvender sin magt ved at bryde ind, og der bliver faktisk stille herefter. Derfor spørger jeg Maria, hvad hun tænker, da der bliver stille. Jeg spørger Maria, hvad hun tænker, fordi det er vigtigt at føle sig hørt og respekteret, selvom at Sarah er chef. Maria skulle gerne have en følelse af, at hendes ønske også bliver hørt. Derfor er jeg bevidst om at spørge ind til Maria, selvom Sarah bryder ind.

Det virker ikke til, at hun er enig med Sarah, hvilket hun også giver udtryk for bagefter. Sarah sidder også med det overordnede overblik, og derfor er hendes behov for information og koordinering imellem hinanden ikke nødvendigvis så vigtig for hende som for Maria. Men Maria fastholder sit synspunkt omkring, at hun ønsker, at hun ved mere om, hvad hinanden laver, da hun mener, at det er vigtigt for deres samarbejde.

Vi er ved at være færdige med teamcoachingen, derfor begynder jeg at runde af. I den forbindelse giver jeg fokuspersonerne en opgave til næste gang. De skal hver især tænke over nogle ændringer/forbedringer/forslag, som er hjælpsomt for deres teamsamarbejde. Dette indleder til sidste teamcoachingsamtale, hvor vi kan sætte en plan for deres samarbejde og iværksætte initiativer i teamet, der kan være hjælpsomt for dem.

Daniel bryder ind og siger, at han allerede har et forslag. Daniel siger; ” Nu kan jeg høre en af bekymringerne er, hvad vi laver hver især. Jeg har ikke noget imod, at jeg sætter mig hver fredag og lige skriver en kort update på, hvad der er sket på mit område den seneste uge. Altså hvad sker der lige nu i vores afdeling. Det kan være på en mail eller lignende” (Bilag 2, anden teamcoachingsamtale, s.84). De andre synes, at det virker som en god ide. Teamet beslutter sig for at prøve det

af, indtil vi mødes til næste teamcoachingsamtale. Det bliver en ugentlig opdatering på en 5-10 linjer fra dem hver især, om hvad de har lavet i den forgangne uge. Dette bliver udgangspunkt for den tredje samtale.

7.5 Del konklusion

Anden teamcoachingsamtale begyndte med at få bragt Daniel og Søren ind i konteksten. Dette var ikke helt uden besvær, da jeg som teamcoach følte, at både Daniel og Søren ikke virkede specielt villige til at være en del af teamcoaching. De havde en attitude, som virkede ugidelig og ansvarsløst. Dog virkede det til, at de efterfølgende blev en del af teamcoachingen og bidrog i den fælles samtalen.

Der blev i samtalen stillet en række spørgsmål, som stillede teamet overraskende positivt. Ikke på ét tidspunkt, stod nogen under 5 på skalaen, hvilket bør betragtes positivt. Det kunne placere dem som et effektivt team. Efterfølgende fik samtalen mere frit spil, og uenigheder begyndte at vise sig. Fokuspersonerne besluttede at lave en personlig opdatering fra dem hver især, som ville sikre en større koordinering imellem dem. Det kunne bringes med videre til sidste teamcoachingsamtale.

7.6 tredje teamcoachingsamtale

Formålet med tredje teamcoachingsamtale var at skulle fastlægge nogle fremtidige handlinger, som ville være hjælpsomt for teamet. Jeg har igennem de tidligere teamcoachingsamtaler haft god mulighed for at forstå deres situation. Her har samtalerne bevæget sig omkring deres samarbejde. Dette har også hjulpet mig til at forstå, hvilken udvikling teamet er igennem. Ud fra en overordnet vurdering, vil teamet placere sig i norming-fasen. Teamet har styrker i deres måde at være hjælpsomme for hinanden. Teammedlemmerne er engageret, de føler deres mål er stærkt. Teammedlemmerne kender også hinandens styrker og svagheder, derfor vil jeg umiddelbart placere dem i norming-fasen. Teamet har fortsat nogle udfordringer i deres koordinering og tid til projektet, at jeg ikke vil placere teamet i performing-fasen. Omvendt så virker det til, at de store konflikter er løst i teamet, og de har styr på deres arbejdsområder/arbejdsopgaver hver især, hvilket heller ikke placerer dem i storming-fasen. Det er meget normalt, at teams hopper lidt rundt i faserne. Teamet

virker heller ikke til at være stærk placeret i norming-fasen, da der er udfordringer der tyder på, at de kan bevæge sig lidt imellem storming- og norming-fasen.

Tredje teamcoachingsamtale skulle vise sig at være lidt uforudsigelig. Teamcoachingsamtalen begyndte med at dreje sig om den aftale-opdatering, som alle aftalte, at de skulle lave hver især. De var positive omkring dette og ønsker at fortsætte med den ugentlige opdatering fra dem hver især.

Jeg begynder med at stille et refleksivt spørgsmål med den intention, at fokuspersonerne reflekterer over deres fremtid, og hvad de gerne vil. Derfor spørger jeg, at hvis jeg besøger dem om et halvt år, hvor står de så henne? (Bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.88). Her nævnes mere tid til samarbejde og projektet. 22 minutter inde i samtalen sker der følgende:

Teamcoach: *Så mere tid, vil resultere i flere fysiske møder?*

Sarah: *Ja. Det er også skrevet ind i en arbejdsplan for de kommende 18 måneder?*

Teamcoach: *Okay. Der er en arbejdsplan?*

Sarah: *Ja det er, der nu. Det var et krav til denne ansøgning, at der var en struktureret tidsplan med. Så det har jeg været nødt til at konstruere. Det er en nødvendighed at vi i fremtiden, mødes mere end hvad vi gør nu.*

Teamcoach: *Er I alle bekendte med det her arbejdsplan?*

Maria: *Næ.*

Sarah: *Nej. Det er de ikke. Men vi har heller ikke talt sammen. Jeg bliver nødt at gøre opmærksom på, at den er afleveret i dag. Men det kan ikke lade sig gøre at tale med alle om det her, om hvornår den her opgave kommer ind. Eller hvornår den her opgave skal komme ind i planen. Det har jeg været nødt til at træffe en beslutning om. Jeg synes det er helt fair som leder, at jeg kan planlægge en tidsplan, hvor opgaverne ikke skal ligge fra dag til dag. Men uge til uge. Så burde der være tid til at løse dem.*

Teamcoach: *Hvordan har I andre det med, at Sarah har lavet en arbejdsplan uden at I er blevet bekendt med dem?*

Lang pause (Bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.90).

Vi havde på de tidligere samtaler talt om, at der skulle laves en ansøgning til fondsmidler. Ansøgningen blev så afleveret fredag den 25. oktober samme dag, som vi havde vores tredje teamcoachingsamtale. Ovenstående frekvens er problemfyldt. Det viser sig, at lederen Sarah uden de andres bekendtskab, har lavet en arbejdsplan for de kommende 18 måneder. Jeg bliver selv overrasket over, at der ligger en arbejdsplan, hvilket jeg ikke vidste der gjorde. Derfor vælger jeg at parafasere nøgleordet "arbejdsplan", da den har betydning for teamet lige nu.

Sarah begrundet hendes beslutning med, at tiden ikke er til, at alle skal involveres i tidsplanen, og derfor har hun selv lavet én, hvilket hun mener er helt fair. Jeg spørger ind til, hvordan de andre har det med, at der er lavet en arbejdsplan, som de ikke er bekendt med. Her er der for mit perspektiv igen en styrende hypotese, idet jeg siger; "Hvordan har I andre det med, at Sarah har lavet en arbejdsplan, uden at I er bekendt med den". Mit spørgsmål er ledende og tvinger fokuspersonerne i en bestemt retning, hvilket ikke er hensigtsmæssigt i sådan en sammenhæng. Herefter er der lang pause. Rigtig lang pause. Dette kan tolkes på flere måder. Det virker til, at nogle af teammedlemmerne er lidt forarget eller har dårlig samvittighed. Jeg spørger Sarah, om der er en bestemt årsag til, at denne tidsplan ikke bliver fremlagt for de andre. Sarah siger i den forbindelse, at hun har opgivet at involvere de andre. Ofte får hun at vide, at de andre kigger på det, men der går utrolig lang tid, før hun får et svar. Det har der ikke været tid til, når der har været en deadline på ansøgningen. Sarah siger, at den her ansøgning bare skulle laves og her har kravet været en struktureret tidsplan. De andre teammedlemmer tilkendegiver, at de på den ene side gerne ville have haft set arbejdsplanen, men på den anden side, har de heller ikke selv haft tid til at give feedback på arbejdsplanen, så Sarah skulle også bare lave den ansøgning. Der sker følgende i samtalen:

Teamcoach: Sarah, hvordan har du det med at du selv har lavet den her ansøgning og tidsplan?

Sarah: For at være helt ærlig. Pisse ufedt. Det har bare været helt vildt svært at lave den ansøgning.

Isabella: Må jeg lige sige noget? Jeg sagde til dig (Sarah), at du bare kunne ringe, hvis du havde brug for hjælp.

Sarah: *Ja. Jeg ved godt at I gør det af bedste mening. Men der er bare ikke tid til at gennemgå det med alle.*

Isabella: *Ja. Det er også fint du har grebet bolden og løbet med den. Det kræver det når man har nogle deadlines, der skal overholdes. Men jeg vil bare gerne sige, at jeg vil meget gerne hjælpe.*

Sarah: *Ja, men hvis folk gerne vil hjælpe, så bliver vi nødt til at være på kontoret. Jeg kan ikke skrive mails, tale i telefon osv. Når det her er så vigtigt. Der er så meget arbejde i den ansøgning. Jeg har det da mega dårligt med, at jeg bare har truffet en beslutning. Jeg ved godt jeg er CEO, men vi er også et team. Vi er jo fælles om det. Men nogle gange, så får jeg 2 linjer fra jer. Det kan også være svært at bruge til noget, fordi jeg skal tyde mere af det. Derfor foretrækker jeg at vi mødes.*

Maria: *Jeg ville også gerne have hjulpet. Men jeg har bare ikke kunne i den her uge.*

Sarah: *Ja, men jeg har det da dårlig med at ekskluderer jer. (Bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.91-92).*

Jeg undersøger deres perspektiver i denne frekvens. Jeg har en intention om at høre, hvordan teammedlemmerne har det med processen omkring ansøgningen. Jeg spørger Sarah, hvordan hun har det med at have lavet ansøgningen. Det gør jeg fordi, at jeg ønsker at høre, hvad Sarah tænker om situationen. Spørgsmålet vælger jeg at formulere åbent, sådan at hun kan svare uddybende på, hvordan hun har det med situationen. Her svarer Sarah, at hun syntes ikke, at det var fedt at have lavet ansøgningen. Samtalen bevæger sig ind på områder, der er intime for teammedlemmerne. Man mærker tydeligt, at det bliver seriøst for dem. Det kan skyldtes, at de godt ved, at den her proces måske ikke har været håndteret optimalt. Jeg bliver egentlig også gjort opmærksom på, at deres samarbejde har større konflikter, end de tidligere har givet udtryk for. Altså Sarah og Daniel stod på sidste samtale på en 10'er på næsten samtlige af mine spørgsmål. De virker ikke til at være så stærke i denne situation.

Denne måde hvorpå teamet har håndteret ansøgningen på, placerer dem heller ikke umiddelbart i norming-fasen, men derimod i storming-fasen. Teamet har nogle fundamentale udfordringer og konflikter, som opstår under pres af arbejdsopgaver. Sarah, på den ene side føler, at det er nem-

mere, at hun selv gør det hele, da det er mere besværligt at involvere de andre. Dette er en klassisk fejl for en leder, og denne adfærd er heller ikke optimalt for et teamarbejde (Storch & Molly, 2016, s.28). Lederen har den opgave at få sine medarbejdere involveret i arbejdsopgaverne, og det bidrager ikke positivt at lederen selv laver alle opgaver, fordi det er nemmest. Det ved Sarah også godt. Hun nævner selv i ovenstående frekvens, at hun godt ved, at de er et team og derfor burde lave denne opgave som et team. Sarah sidder tilbage med dårlig samvittighed over, at hun har truffet en beslutning, som har betydning for de andre, men som de ikke er blevet bekendt med. Der bliver sagt følgende videre i samtalen:

Teamcoach: *Hvordan har I det andre med, at Sarah faktisk har det ufedt med at løse den her opgave uden jer? Altså en meget vigtig opgave for jeres videre virksomhed.*

Daniel: *Jeg synes ikke du skal have dårlig samvittighed, Sarah. Vi burde have taget mere ansvar. Det er os som burde have dårlig samvittighed.*

Maria: *Jamen det er da ikke sjovt. Men jeg har bare ikke kunne hjælpe i den her uge. Jeg synes det er ærgerligt at tidspunktet har været så dårligt.*

Daniel: *Jamen jeg har dårlig samvittighed over, at jeg ikke har bidraget mere.*

Søren: *Jeg ville gerne have haft, vi havde lavede det i fællesskab.*

Isabella: *Jeg tænker, at jeg har haft tid i denne her uge. Og det har jeg også sagt til Sarah. Så jeg synes det er synd for Sarah, at hun har haft det så dårligt med det her opgave. Jeg har også det dårligt med om jeg selv kunne have gjort mere. Men jeg troede egentlig det gik godt med ansøgningen. Men synes ikke det er i orden, at vi ikke har hjulpet til.*

Teamcoach: *Hvis vi nu forstillede os at Sarah, ikke havde mulighed for at lave ansøgningen, fordi hun eksempelvis var syg. Hvordan står vi så som team?*

Isabella: *Så må vi steppe ind. Det er vi jo nødt til. (Bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.94).*

Mit første spørgsmål er igen styrende, idet jeg afslutter mit spørgsmål ved at sige; "Altså en meget vigtig opgave for jeres virksomhed". Dette er en hypotese, som jeg siger i situationen. Det tvinger

fokuspersonerne i en bestemt retning. Dette kunne jeg godt have undladt i situationen, da det er styrende, hvilket ikke er hensigtsmæssigt for at skabe en relation med fokuspersonerne.

Der opstår igen en hypotese om, at Sarah er MicroChange, altså hvis Sarah ikke havde været der, så ville der heller ikke være noget MicroChange. Jeg stiller et refleksivt spørgsmål; "Hvis vi nu forestillede os, at Sarah ikke var her. Hvordan står vi så som team?" Her siger Isabella, at så måtte de andre steppe ind. Det samme siger Daniel også senere i samtalen. Jeg skal igen passe på min selv-referentialitet ikke styrer for meget. Jeg synes personligt, at det virker lidt svagt, at de andre først vil steppe ind, hvis Sarah ikke var der. Det kan virke lidt til, at de kører frihjul, så længe Sarah bare er der. Men omvendt, det kan godt være, at hvis Sarah ikke var der, så ville de andre steppe ind. Samtalen er mere intim nu, end den har været tidligere. Man kan godt mærke, at det er seriøst for dem, og der er heller ikke så meget snak som tidligere.

Det virkede ellers på anden teamcoachingsamtale, at de havde et godt samarbejde og var overvejende positive. Men to uger senere er det lidt nogle andre følelser teammedlemmerne sidder tilbage med. Alle sidder med en dårlig samvittighedsfølelse. Sarah siger også; "Men det kan jo heller ikke være rigtigt, at bare fordi jeg klynker, så vil I steppe ind. Vi burde jo være et team. Hvorfor skal jeg opsøge hjælpen, når vi er et team?". Isabella siger i den forbindelse; "Men det er også fordi, jeg antager du henvender dig. Hvis du ikke henvender dig, så formoder jeg, at der er styr på det".

Herefter stopper jeg samtalen for at opsummere, hvad jeg hører. Jeg vælger at gå i et metaperspektiv, da jeg vurderer, at det er bedre at teamet ser deres udfordring oppe fra og kan finde muligheder for at løse det. Jeg vurderer ikke, at det er gavnligt for dem at diskutere, hvem burde gøre hvad, og hvorfor de ikke gjorde det. Derfor har jeg i samtalen en intention om at trække samtalen op på et metaniveau, hvor fokuspersonerne kan se det ovenfra og skabe sig et overblik over deres situation. Jeg siger; "På den ene side føler Isabella og Daniel, at de har tilbudt deres hjælp. Omvendt føler Sarah, at der ikke har været tilbudt hjælp" (bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, side). Jeg har ikke nogen intention om at placere nogen skyld, jeg vil som teamcoach forholde mig neutralt. Det er blot vigtigt for mig som teamcoach, at synliggøre deres forskellige opfattelser af situationen, sådan at de kan reflektere over deres egne mønstre, og at denne refleksion kan forstyrre systemet nok til at ændre mønstre. Det vil sige, at næste gang er Sarah bedre til at opsøge hjælpen

og de andre er bedre til at hjælpe til. Denne spejling er med til at synliggøre, at teammedlemmerne har misforstået hinanden. De sidder hver især med hver deres opfattelser af deres kommunikation.

Jeg vælger, at efter vi har været inde omkring processen omkring ansøgningen, at vi tager en pause i samtalen for lige at reflektere lidt. Det har været intimt for teammedlemmerne, derfor vurderer jeg, at det ville være fint at tage en pause på 5 minutter. Det kan være fokuspersonerne lige har brug for at sunde sig lidt og tænke over, hvad der er sket i samtalen. Ved lige at få en kort pause, kan det hjælpe fokuspersonerne med den sidste del af teamcoachingen, hvor nye handlinger skal aftales.

7.7 Nye handlinger

De sidste 20 minutter af teamcoachingsamtalen tager udgangspunkt i initiativer, som kunne være hjælpsomt for dem. Det er ikke altid sikkert, at tiden er inde til, at teamet skal forholde sig til fremtiden. Eftersom vi ikke har flere teamcoachingsamtaler, er det en fordel at bruge lidt tid på at forholde teamet til ting, som kan forbedre deres samarbejde, og få dem til at fungere bedre som organisation. Det vil sige, at mine spørgsmål er handlingsafklarende, sådan at teamet kan formulere nye initiativer.

Teamet lavede en aftale på anden teamcoachingsamtale, en aftale om en ugentlig opdatering fra hvert af teammedlemmerne. Dette er et forslag, som teamet har valgt at fastholde. Teamet undersøger en ny IT-plattform, som skal være mere professionel til at dele dokumenter, koordinere kalendere mv. Teamet siger, at de skal holde flere møder i Odense, da det logistiskmæssigt er bedre for Maria og Isabella (bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.96). Undervejs i teamcoachingsamtalerne, har de arbejdet med Powerpoint som dagsorden til møderne, opgaveark og kommunikationsretningslinjer. Jeg spørger indtil om dette fortsat er noget, som de ønsker at arbejde med. De aftaler at fastholde Powerpoint. Den nye IT-plattform vil hjælpe dem med kommunikationen. De har efter den sidste teamcoachingsamtale haft en del fysiske møder sammen, som de ser positivt frem til, hvilket har været et håb for dem om at forbedre.

7.8 Del konklusion

I samtalen er det blot vigtigt for mig som teamcoach, at synliggøre deres forskellige opfattelser af situationen, så de kan reflektere over deres egne mønstre, og at denne refleksion kan forstyrre

systemet til at ændre mønstre. Det vil sige, at næste gang er Sarah bedre til at opsøge hjælpen, og de andre er bedre til at hjælpe til. Denne spejling er med til at synliggøre, at teammedlemmerne har misforstået hinanden. De sidder hver især, med hver deres opfattelser af deres kommunikation. Det har været min intention, at disse forstyrrelser skaber den nødvendig refleksion, som er hjælpsomt for dem. Det virker til, at samtalen forholdt sig til emner som var intime og seriøse for dem.

8.0 Konklusion

Fokuspersonerne siger, at teamcoachingen har været super godt. De har ikke tidligere talt så koncentreret omkring deres samarbejde som nu. De tilkendegiver, at de har en langt bedre forståelse af, hvor hinanden står henne, hvad de lægger vægt på og hvorfor det er vigtigt for dem. Teamcoachingen har det formål at skabe udvikling og refleksion blandt fokuspersonerne. Hvis refleksionen er tilstrækkelig god, kan det forhåbentlig skabe ændrede mønstre i systemet. Dette kan være svært at vurdere, om hvorvidt systemet har fået en tilpas forstyrrelse. En forstyrrelse, som kunne få dem til at fungere bedre som organisation. Sarah siger blandt andet; "Jeg har også været lidt nervøs for, at teamet har stået svagt ved de her samtaler. Men jeg sidder faktisk med en god følelse nu. Vi står ikke svagt, heller ikke når vi diskuterer, det skal der være plads til. Jeg er lettet, men også lidt sårbar, fordi jeg har delt noget i dag, som har været intimt" (Bilag 2, tredje teamcoaching-samtale, s.97). Det virker til, at Sarah har fået en mere tryk fornemmelse af teamet efter disse samtaler. Hun virker til at være bedre bekendt med de andres perspektiver på teamet og deres samarbejde. Dog kan det være svært at vurdere, om teamcoachingsamtalerne afstedkommer refleksion, som gør, at hun ændre mønstre i deres hverdag. Har der været en tilstrækkelig forstyrrelse, som er hjælpsomt for hende. Sarah siger, at hun skal være bedre til at danne overblik og spørge efter hjælp. Hun siger, at hun bedre ved, hvordan hun skal fungere med de andre og forstå teamet. Dette kunne tyde på, at Sarah har reflekteret over sine egne mønstre og er blevet opmærksom på, at hun bliver nødt til at blive bedre til at danne et overblik og spørge efter hjælp. Dette er en vigtig bemærkning i denne proces. Det virker til, at teamcoachingen har givet anledning til at ændre mønstre, som vil være hjælpsomt for hele teamet.

Teamet er udfordret på deres sammensætning og deres tid/prioritering på projektet, men Sarah sidder nu med en oplevelse af, hvad hun bør ændre for at blive bedre til at fungere sammen som

organisation. Dette er hun transparent omkring, og jeg lægger også mærke til, at den sidste teamcoachingsamtale, er her hvor hun delte noget intimt for hende. Hun valgte at åbne sig for teamet, og dette har virket positivt for hende, da hun efterfølgende sidder med en lettet følelse over, at teamet er stærkt.

Teamcoachingsamtalerne har kun strakt sig over en måned. Dette kan være en ulempe i forhold til at have tid nok til at ændre mønstre. Derfor kan det være svært at vurdere, om systemet kan ændre sig. Søren siger; "Jeg synes det er dejligt, at du (teamcoach) har haft tid til det her. Jeg synes det er godt, at vi har fået hul på de her vanskeligheder, vi har haft" (Bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.97). Ud fra det Søren siger, kan det tyde på, at han blot synes det har været dejligt at tale om, men at det ikke har givet anledning til ændring af hans mønstre i systemet. Daniel siger i forlængelse heraf; "Ja. Synes det har været godt. Jeg håber det her gør, at vi bliver bedre til at samarbejde. Jeg håber, at når vi går herfra, at vi holder hinanden op på det her" (Bilag 2, tredje teamcoachingsamtale, s.97). Dette kan betyde, at Daniel er indstillet på at ændre hans mønstre, sådan at samarbejdet bliver bedre. Han tilkendegiver, at han håber, at det her gør samarbejdet bedre. Det kunne tyde på, at Daniel har reflekteret over deres handlinger i teamet, og hvad der skal til for at blive bedre til at samarbejde.

Det virker til, at måden hvorved fokuspersonerne omtaler deres udfordring også er blevet fornyet. De har fået forventningsafstemt deres situation, og de har bevæget sig ind på personlige områder. Jeg bemærker specielt, at sætningen dårlig samvittighed, som de alle har siddet med, bliver omtalt som noget, man ikke bør have hos MicroChange. Der er ingen, som bør sidde med dårlig samvittighed. Jeg bemærker også, at Sarah har en dominerende rolle i den måde diskursen bliver skabt på, hun er ofte ret direkte i hendes kommunikation og bryder ind, hvis det er nødvendigt. Hun har selv fået ny indsigt i måden, hvorpå hun bør agere i deres team, hun mener selv, at hun skal være bedre til at skabe et overblik, opsøge hjælpen og uddelegere arbejdsopgaver mere til de andre.

Overordnet kan teamcoaching bidrage til at udvikle og sætte fokus på teamsamarbejde samt teamudvikling. Teamcoaching kan bidrage til, at teamet kan fungere som organisation. Ofte kan fokuspersonerne opnå refleksion ved blot at tale om deres situation. Blot at få fokus på deres perspektiver kan give anledning til at forstå hinanden bedre, og at bedre kunne optimere deres samarbejde. Der er heller ingen tvivl om, at teamcoachens rolle er afgørende for at opnå refleksion

eller en tilpas forstyrrelse. Efter alt sandsynlighed vil en anden teamcoach få øje på andre mønstre, end dem jeg har fået øje på undervejs i de 3 teamcoachingsamtaler. Jeg har undervejs i de 3 teamcoachingsamtaler taget nogle valg, som andre måske ville gøre anderledes og dermed få et andet resultat. Jeg valgte at lave positionslinjer med alle fokuspersonerne, dette var ikke helt uden risiko, men det virkede til at fungere godt. Det er fint, at forventningsafstemme ved en positionslinje, men derefter skal samtalen også have mere frit spil til, at fokuspersonerne kan komme med deres perspektiver på det, som er vigtigt. Det viste sig også, at der var lidt forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at stå på en 10'er og en 1'er. Dette skulle jeg som teamcoach have været bedre til at skabe rammen omkring. Rammen skulle have været bedre sat. Dog blev det også italesat, hvad det vil sige at stå på en 10'er, hvilket kan have været hjælpsomt for fokuspersonerne.

Teamcoachingssamtalerne kunne med fordel have været med større mellemrum imellem hinanden. Det virker til, at tiden har været knap til at foretage ændringer i deres samarbejde, som fokuspersonerne kunne have evalueret på. Tiden er en forudsætning for læring jævnfør Maturara og Varela. Derfor kunne der have været en fordel i at trække den tredje teamcoachingsamtale til en gang i november.

Der var stor forskel på anden og tredje teamcoachingsamtale. Ved anden teamcoaching virkede fokuspersonerne overvejende positive og havde ikke som udgangspunkt store udfordringer, blot små ændringer, som ville være godt for dem. Den tredje teamcoachingsamtale var mere uforudsigelig og noget mere problemfyldt og intimt. Samtalen belyste nogle punkter, som var svære for dem og større samarbejdsudfordringer kom frem, når deres samarbejde skulle bruges på store opgaver. Dette kan skyldes, at vi havde skabt et rum af tryghed og tillid til at fokuspersonerne kunne åbne sig over for hinanden og mig som teamcoach. Det blev nu mere muligt, at åbne sig noget mere for hinanden, tale, udfordre og korrigere hinanden. Det kan være et tegn på, at fokuspersonerne synes at teamcoachingsamtalerne har været gavnligt for dem. De virker alle til, at det har været godt at være med. Dette kunne tyde på, at teamcoachingen har bidraget til at optimere deres samarbejde. Fokuspersonerne blev enige om en række initiativer som kunne gøre, at de blev bedre som organisation.

8.1 Min egen coachingpraksis

Teamcoachingen kan bidrage til teamudvikling og teamsamarbejde, og det hele afhænger også af, hvordan teamcoachen tilretter teamcoachingen. Hvilke metoder og teorier anvendes der undervejs, og hvordan spørgsmålene stilles? Som nævnt i indledningen, har jeg igennem min MOC-uddannelse observeret 4 temaer, som har været gennemgående for min egen praksis.

Det første tema er min utålmodighed. Ved min utålmodighed har jeg ofte været hurtig til at fastlægge kontrakten. I dette tilfælde med MicroChange synes jeg, at vi i samtalen fik brugt en god tid på at tale om mulige emner for teamcoachingen. Jeg var opmærksomhed på, ikke at være for hurtig til at fastlægge kontrakten, hvilket jeg synes lykkedes godt. I samtalen var det både på et indholds niveau og metaniveau. Jeg prøvede at stoppe op i samtalen og spørge efter emner, som var vigtige emner for dem for at sikre mig, at vi ikke fik fastlagt kontrakten for hurtigt. Man kan diskutere i hvilken grad, målet for teamcoachingen var godt, eller om det kun var emnevalget som var godt.

Det andet tema er mine hypoteser, hvilket igen har været meget styrende for teamcoachingsamtalerne. Jeg får en række hypoteser undervejs i samtalen, hvilket ifølge teorien er rigtig, fordi at min nysgerrighed danner forudsætning for multiple hypoteser. Jeg synes, at nogle hypoteser som jeg valgte at være transparent omkring virkede godt. Eksempelvis min hypotese om, at pigernes sammenhold er godt, og at drengene er lidt udenfor. Det virkede til, at det skabte en bevægelse i samtalen, da drengene er en lige så stor en del af MicroChange, som pigerne er. Der var andre hypoteser i samtalen, som var for styrende for mine spørgsmål. Eksempelvis i forhold til deres fondsansøgning, hvor spørgsmålene bliver styrende, eller når jeg bliver provokeret af en attitude fra fokuspersonerne. I disse situationer skal jeg som teamcoach være bedre til at være neutral. Selvom det er umuligt at være helt neutral, bør jeg forsøge at blive bedre til dette. Jeg har også lagt mærke til, at hvis jeg blot trækker vejret en ekstra gang, gør det, at jeg ikke får stillet et styrende/ledende spørgsmål, men at spørgsmålet bliver formuleret mere åbent. Derfor skal jeg huske på, at hvis jeg mærker en hypotese meget gerne vil på banen, skal jeg lige trække vejret en ekstra. Måske dette giver en tavshed i samtalen, men den tavshed kan være guld værd, i stedet for at stille det næste spørgsmål, hvilket også leder lidt videre til mit næste tema.

Jeg har undervejs i disse teamcoachingsamtaler stillet flere spørgsmål på hinanden. Jeg er ret sikker på, at dette skyldtes usikkerhed. Jeg gør dette, fordi jeg nok er usikker på, om fokuspersoner forstår mit spørgsmål. Det skaber ofte mere forvirring, end det gavner. Det første spørgsmål er som udgangspunkt det bedste. Her skal jeg blive bedre til kun at stille det første og ikke flere. Det er lettere sagt end gjort. Men det er et område, som stadig har været gældende i disse teamcoachingsamtaler, og det har været gældende i alle 3 samtaler.

Det sidste tema er mine egne værdier. Jeg synes, at jeg langt hen af vejen forholder mig nysgerrig og neutralt, hvor mine egne værdier ikke spiller en rolle. Hvis jeg virkelig føler, at det ikke stemmer overens med mine værdier, eksempelvis menneskesyn som teori X og teori Y, kan jeg i sådan en grad blive provokeret, at jeg ikke er neutral længere, hvilket afspejler sig i mine spørgsmål. Det kommer jeg ligeledes til, når jeg mener, at en fondsansøgning er en vigtig opgave. Her er mine egne værdier med i samtalen og ikke nødvendigvis hjælpsomt for dem. Ifølge teorien er det heller ikke muligt at forholde sig 100% neutral. En coach vil altid blive styret af samtalen, og styret af hvad fokuspersonerne siger. Dette sker også i mit tilfælde, men jeg har fundet ud af, at hvis jeg trækker vejret en ekstra gang, kan det gøre, at jeg ikke får bragt mine egne værdier i spil. Egne værdier skal jeg erkende er en del af coachingen, men at jeg ikke bringer dem på banen, da det sjældent er hjælpsomt for fokuspersonerne. Ved at trække vejret en ekstra gang og lige afvente lidt, bevæger samtalen sig ofte mere efter fokuspersonerne end efter mig som teamcoach, hvilket er det formål, jeg gerne vil have. Jeg har fået noget mere erfaring og kan bedre se nu, hvor jeg bevæger mig væk fra at være nysgerrig, uærbødig og cirkulær.

Disse 4 temaer hænger også lidt sammen. Min utålmodighed er også med til at stille flere spørgsmål efter hinanden. Samt at styrende hypoteser og egne værdier også hænger sammen. Det er nok også derfor at trække vejret en ekstra gang, kan være hjælpsomt for at blive bedre til at håndtere disse 4 temaer.

Jeg har i disse teamcoachingsamtaler anvendt forskellige teorier og med en systemisk tilgang til teamcoachingen. Jeg har anvendt struktureret dialog og brobygningsspørgsmål, Karl Tomm, Maturara og Varela, Wittgenstein og Tuckman. Dette har også haft betydning for den måde, jeg har haft en samskabende rolle i teamet. Der er tilvalg og fravalg. Disse valg har en afgørende betydning for, hvordan teamcoachingen er, og hvilket udbytte teamet kan få af det. Jeg følte specielt, at

tredje teamcoachingsamtale var givende for teamet. Samtalen bevægede sig om vigtige emner og udfordringer for dem. Jeg fik stillet spørgsmål som virkede hjælpsomt for dem.

Det er naturligt, at en anden teamcoach efter alt sandsynlighed havde gjort det på en anden måde, og derfor kunne have fået et andet resultat af teamcoachingen. Teamcoachingen har mange elementer og kan alt efter, hvordan man gør det give et andet resultatet. Dog er det vigtigt, at fokuspersonerne føler, at det har været hjælpsomt at blive coachet. Det er for deres skyld, at man gør det for.

9.0 Perspektivering

Det kunne have været interessant, hvis jeg i denne opgave havde anvendt appreciative inquiry. Med det fokus, at teamet skulle finde det, som går godt og gøre mere af det. Jeg tror, at det kunne være interessant at gå væk fra den mere normale årsag vedrørende løsningstankegang, og over til en tankegang, hvor ressourcer skal findes og gøre mere af det, som virker. Det ville have givet et andet fokus i samtalerne, som kunne have givet et andet resultat. Om det havde været mere hjælpsomt, kan være svært at vurdere, men processen ville have været anderledes.

Eftersom at MOC-uddannelsen snart synger på sit sidste vers, så synes jeg, at uddannelsen har givet mig en række værktøjer til at coache organisationer, teams og individer. Det er værktøjer, som jeg håber at kunne anvende mere fremover. Jeg har allerede identificeret nogle temaer for min egen coachingpraksis, som jeg fortsat skal holde fokus på og lære at kunne håndtere bedre. Dette bliver en fokus i min videre coachingpraksis, som jeg ser frem til.

10.0 Litteraturliste

Bøger

Egholm, Liv: *Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund*. 1. udg. Hans Reitzel, 2014 - (Bog)

Kvale & Brinkmann, Steiner & Svend: *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 1. udg. Hans Reitzel, 2015. - (Bog)

Storch & Molly Sørensen, Jakob & Thorkild: *Teambaserede organisationer i praksis*. 1. udg. Dansk Psykologisk Forlag, 2016. - (Bog)

Nørlem: *Coachingens landskaber - Nye veje, andre samtaler*. 1. udg. Hans Reitzel, 2009. (Bog)

Asbjørn Molly, Hanne V. Moltke: *Systemisk Coaching - En grundbog*. 1. udg. Dansk Psykologisk Forlag, 2014. (Bog)

Artikler

Jensen, Mads: Her er iværksætternes største udfordring. I: *billigselskab.dk*, 02.07.2018, s. 1-1. Internetadresse: <https://billigselskab.dk/start-virksomhed/her-er-ivaerksaetternes-stoerste-udfordring> - Besøgt d. 15.11.2019. (Artikel)

Ebdrup, Niels: Hvad er socialkonstruktivisme?. I: *Videnskab.dk*, 26.10.2011, s. 1-3. Internetadresse: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-socialkonstruktivisme> - Besøgt d. 16.10.2019. (Artikel)

LEVINSEN, KRISTOFFER: PSYKOLOGISK SET: TRE UDFORDRINGER SOM IVÆRKSÆTTERE MØDER. I: *psykolog-levinsen.dk*, 04.05.2015, s. 1-1. Internetadresse: <https://psykolog-levinsen.dk/biblioteket/ivaerksaetter/> - Besøgt d. 25.09.2019. (Artikel)

11.0 Bilagsoversigt

- Bilag 1 – Introduktionsmail
- Bilag 2 – Transskribering

12.0 Bilag 1 – Introduktionsmail

From: Andreas Pless <andreas@jpkfisk.dk>
Sent: 17. september 2019 11:03
To: 'man@simac.dk' <man@simac.dk>
Subject: Interview den 25 sep kl10

Hej Maria.

Tak fordi jeg må interviewe MicroChange i forbindelse med mit masterspeciale. Jeg håber at I kan få noget ud af nogle samtaler med mig. Ligesom at kan drage mig nogle erfaringer til mit speciale.

Jeg skriver til dig, som en forberedelse til vores første samtale den 25 september. Jeg tænker at vi på første samtale, bruger lidt tid på introduktion. Jeg fortæller lidt om mit studie/speciale, og jeg er nysgerrig på at høre mere om MicroChange og jer som medlemmer.

Jeg vil gerne have, at inden første samtale har I som medlemmer gjort jer overvejelser om hvad I ønsker at blive coachet på. Hvilket emne er interessant for jer? Hvorfor er det vigtigt for jer? Og hvad tænker I at jeg som coach kan være behjælpelig med?

I behøver ikke skrive noget ned. Blot gøre jer nogle overvejelser omkring det. Det kan I gøre sammen eller hver for sig. Helt op til jer ☺

Jeg synes selv det kunne være interessant at snakke om jer som team og teamudvikling. Men det er bestemt intet krav. Det er vigtigt at det er jeres ønske vi vælger som emne.

Herefter tænker jeg at vi har 2 samtaler. Måske gerne 14 dage senere i uge 41 og den samtale i uge 44.

Jeg håber det er ok, at jeg lydoptager alle vores samtaler.

Ser frem til vores første samtale.

Go dag.

Andreas Pless | with kind regards
J.P. Klausen & CO. A/S | Øestre Havnevej 16 | DK-5700 Svendborg
D +45 6217 2852 | M+ 45 2289 3438 | T +45 6222 2843 | F +45 6222 8632
andreas@jpkfisk.dk | www.jpklausen.com

13.0 Bilag 2 – Transskribering

Teamcoachingssamtale den 25 september – Sarah, Maria, Isabella.

00:00 minutter inde i samtalen.

Teamcoach: Først og fremmest vil jeg gerne kort introducere mig. Jeg hedder som sagt Andreas, jeg er i gang med en masteruddannelse i organisatorisk coaching. Det er en uddannelse med fokus på coaching i organisationer, hvor coaching er med til at hjælpe organisationer ud fra det behov, de nu har.

Jeg har sendt jer alle en mail, som en kort beskrivelse af hvordan vores proces er. Jeg tænker vi har i alt 3 samtaler, hvor vi taler om et bestemt tema/udfordring som er vigtig for jer. Samtalerne tænker jeg vare en times tid af gangen. Dette vender vi lige tilbage til. Først kunne jeg godt tænke mig at høre lidt omkring MicroChange?

Maria: Sarah og Søren havde på deres sidste semester et fag omkring innovation og entreprenerskab. Hvor de kom på den her geniale ide, med at opsamle blå biomasse fra verdenshave- ne. Hvor de har udviklet en filtreringsmaskine, som filtrerer vandet i deres ballasttanke. Der er så kommet en ny lovgivning, hvor det er et krav at alle skibe med en ballasttanke, skal have et håndteringssystem til deres belastningstank. Det er en ny lov som træder i kraft i 2024. Man

kan godt have et system, som ikke inkludere vores filtreringsmaskine. Men vores produkt kan samle blå biomasse og plastmaterialer i vandet.

Teamcoach: Okay. Jeg er nødt til lige at spørge, hvad er blå biomasse?

Sarah: Det er sådan set alt biologisk materiale i vandet, som kan omdannes til energi. Den blå biomasse kan faktisk sælges videre fra skibene.

Teamcoach: Hvordan bliver denne bio masse samlet op?

Isabella: Det bliver opsamlet i de store ballasttanke, som skibene suger ind i skibet for at stabilisere skibet. Det er dette vand som bliver filteret. Skibene har nogle såkaldte sø grænser, hvor de må samle vand op og smide det ud igen. Skibene må ikke samle vand op i Kina og smide det i Norge. Det vil ødelægge økosystemerne.

Maria: Skibene bruger meget tid på at skifte deres ballastvand. I de helt store containerskibe, kan der være op til 150.000 tons ballastvand. Derfor tager det lang tid at stoppe sejladsen, hvor de først skal smide alt deres vand og tage nyt ind.

Sarah: Det betyder, at med vores fileringsmaskine, renser det vandet, sådan at ballastvandet kan smides overalt. Men det kræver, at vandet er behandlet.

Teamcoach: Det lyder rigtig spændende. Hvor er I lige nu?

Isabella: Lige nu venter vi på mig. Vi skal til at oprette vores virksomhed. Jeg skal lige have overdraget et ApS, hvorefter vi kan oprette vores virksomhed som ApS. Så skal vi have søgt fondsmidler og produktudvikle.

Teamcoach: Har vi en prototype?

Sarah: Nej det har vi ikke. Vi skal bruge 900.000kr til at lave en prototype. Så det er derfor vi skal til at søge fondsmidler.

Isabella: Så kunne jeg passende rykke revisoren.

08:35 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Hvad er jeres forventninger til i forhold til jeres tidsplan?

Maria: Vi har ikke rigtig nogen tidsplan. Men vi skulle gerne senest 1. april have fundet pengene til at arbejde videre med prototypen.

Teamcoach: Så 1. april 2020?

Alle bekræfter.

11:17 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Hvordan er i sammensat som organisation?

Maria: Ja, måske vi lige skulle spole lidt tilbage og sige lidt om det. Sarah og Søren som startede det hele, de fandt både det regionale og DM i Entrepreneurskab. De havde på det tidspunkt en tredjemand, som ikke længere er en del af gruppen. Den person havde ikke tid nok, fordi han både havde kone og børn.

Sarah: Ja. Han havde heller ikke opbakning til det, hjemmefra.

Maria: Men Sarah og Søren kom så videre til EM i Entrepreneurskab. Men her kom der en udfordring, da personer over 30 år, ikke må deltage. Derfor var Sarah med, men ikke med på scenen til EM.

Teamcoach: Okay. Hvad sker der, da I finder ud af Sarah ikke må deltage?

Sarah: Jamen der sker det, at vi må ud og finde flere ressourcer. Dette har vi faktisk også lovet til DM, fordi vi godt vidste, at Søren og jeg ikke kunne bære det her alene. Men det betyder også at da jeg ikke måtte deltage, så skulle vi finde en ny CEO. Samt at vi skulle finde nogle som kunne hjælpe med finansiering og markedsføring. Hvilket er et område Søren og jeg ikke kender til. Vi var derfor ude at kigge i vores netværk og her kom Maria på banen. Maria ville gerne være med og Maria siger at hun har en veninde Isabella, som også gerne ville være med. De hopper med på projektet. Og det var virkelig fedt, da de passede godt ind og har gode kompetencer.

Isabella: Også fik vi Martin med som fungerede CEO. Martin var så med til EM. Men efter EM, synes Martin at det var et for stort projekt. Han var ikke klar til at være på det her nu. Det betød at vi måtte finde en ny og her kom Daniel med.

Sarah: Daniel har så den maritime erfaring og er færdiguddannet. Hvor han er ude at sejle. Både Søren og jeg er landbaseret.

Teamcoach: Okay.

Isabella: Men Martin er i hvert fald ude nu. Men vi håber på at måske kommer tilbage senere.

Teamcoach: Okay. Så lige nu er vi 5?

Maria: Ja, vi er 5.

Teamcoach: Okay. Så vi er jer 3 lige nu, samt Søren og Daniel?

Alle bekræfter.

Teamcoach: Okay. Så det er os vi fokuserer på.

Maria: Ja. Daniel er så CTO. Sarah er så CEO, jeg er så CFO. Jeg er ansat som So-Me manager her på Simac og Maersk, imens jeg læser en kandidat på SDU. Det gør jeg sammen med Isabella. Søren arbejder i øjeblikket i Siemens i Brande.

Teamcoach: Okay. Så det er fuldtid lige nu for dig Maria?

Maria: Nej

Isabella: Jeg læser også en kandidat sammen med Maria og er ansat i en IT-virksomhed, hvor jeg hjælper til med deres økonomistyring.

Teamcoach: Er det så fuldtid for dig Isabella?

Isabella: Nej. Det er det ikke. Har gjort. Lige nu er det deltid.

Maria: Men Søren er så i Siemens. Så det gør også at Søren har svært ved at deltage lige nu. Daniel er ude og sejle i gang imellem. Men han er vist hjemme nu og laver ikke rigtig noget. Men han skal afsted igen i oktober. Men når Daniel så er ude, så er Søren assistance CTO. Søren har så de opgaver, når Daniel er ude.

Teamcoach: Okay. Spændende.

Maria: Isabella er så CCO, som står for Commercial manager. Og Isabella og jeg sparer meget med hinanden. Vi går på samme studie og bor sammen.

Teamcoach: Men Maria er du ansat fuldtid på Simac?

Maria: Nej. Jeg er ansat på 7,5 time om ugen. Men jeg er også ansat som projektassistent. Så det er cirka deltid på Simac.

19:51 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Okay. Nu har jeg efterhånden fået en masse information om jer og om jeres virksomhed. Jeg har jo skrevet en mail tidligere, hvor jeg gav jer den opgave at overveje hvad kunne være interessant for jer at blive coachet på og hvorfor er det vigtigt for jer?

Isabella: Jamen vi har da overvejet at tale lidt om vores teamwork. Det kunne vi godt se en god fordel i.

Maria: Ja og vi går allerede nogle gange lidt skævt af hinanden.

Teamcoach: Ja, prøv lige at uddybe det.

Maria: Jamen hvordan forklarer jeg lige det. Men vi har i den sidste ende samme ideer og hensigter. Men ofte får vi ikke talt om det og det ender med misforståelser.

Sarah: Det der lidt er vores udfordring, at vi ikke er samlet som team, ret ofte. Det betyder at vi ofte er nødsaget til at kommunikere på skrift. Det kan ofte være en ret stor udfordring. Især når det går hurtigt. Det skal vi på en eller anden måde overkomme, da vi ikke kan være sammen altid.

Isabella: Vi har prøvet at opsætte nogle linjer for hvordan kommunikationen bør være. Men ofte, så er vi ikke så gode til at følge dem. Vi har en tråd på Facebook og der bliver skrevet meget i den. Der går noget kommunikation, tabt i der.

Teamcoach: Det vil sige, at I har allerede arbejdet med nogle ting for at forbedre jeres kommunikation?

Isabella: Ja vi har vendt den 1 eller 2 gange.

Maria: Ja. Det er mest når vi har misforstået hinanden, at taler vi om det. Men det er svært at følge med, og nogen gange er vi egentlig usikker på hvad folk laver og om der overhovedet bliver lavet noget.

Sarah: Men derfor lavede vi på et tidspunkt et opgaveark. Men det blev ikke rigtig brugt. Det var meningen at det var et værktøj til at holde styr på hvem laver hvad.

25:00 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Isabella, du sagde i begyndelsen, at du og Maria tidligere havde talt om vores emne i dag. Kan du ikke bruge at fortælle hvad I har talt om?

Isabella: Jamen vi havde blot talt om at teamwork kunne være et relevant emne.

Teamcoach: Ja okay, kan du ikke prøve at sætte flere ord på teamwork, hvad mener du/i med det?

Isabella: Altså hvordan kan man bruge hinanden, hvordan kan man spare med hinanden, hvordan kan vi effektivt kommunikere sammen. Vi har jo nogle ambitioner omkring, hvordan det her skal lykkes. Så derfor vil vi gerne være bedre til at bruge hinanden.

Maria: Ja, jeg er enig. Jeg synes det er vigtigt at vi arbejder hen imod det samme. Men der er mange små og store mål, vi skal nå. Det er vigtigt at vi arbejder hen imod det samme mål. Ikke at det er mit indtryk at vi arbejder forskellige retninger. Men det er stadig min fornemmelse, at vi kan blive bedre til at arbejde hen imod et fælles mål.

Isabella: Men vi har også den udfordring, at der ikke er penge i MicroChange, så alle har brug for at have et arbejde ved siden af.

Teamcoach: Okay. Sarah, når du nu hører hvad Isabella og Maria har talt om i morgens, hvad tænker du så i forhold til det?

Sarah: Jamen det er det, vi hele tiden arbejder på. Men de har ret i, at det er en udfordring for os.

Teamcoach: Og synes du også selv det?

Sarah: Ja helt bestemt. Ja, det er super rart, at tale om. Det her med dynamik, effektivitet og samarbejde har vi bare ikke så meget af. Det er ligesom, at når vi er sammen alle sammen, så er vi rigtig gode. Men til hverdag lidt på afsted, fungerer det ikke optimalt.

Teamcoach: Okay. Så jeg hører at det er teamwork, dynamik og effektivitet, som ord der kommer igen. Er det her det rigtige for jer at tale om?

Maria og Isabella: Ja!

Teamcoach: Okay. Skal vi ikke lige prøve at parkere teamwork, et øjeblik og se om der er noget andet som kunne være vigtigt for jer?

Lang pause!

Sarah: Nej. Jeg synes det er relevant, at vi som team er bedre. Det hjælper til at løse andre udfordringer, at vi er gode sammen.

Isabella: Ja. Det er ligesom vigtigt, at vi er et godt team, det hjælper også på vores kommunikation og information. At vi bliver bedre til at informere hinanden også. Dette har vi arbejdet lidt med tidligere. Men det er ligesom at det ikke rigtig fungerer.

Teamcoach: Okay? Så I har arbejdet med noget tidligere?

Isabella: Ja, Sarah har lavet en log-bog over, hvad der sker løbende. Og Sarah har også haft tiden til at lave denne log-bog, da hun ikke rigtig har noget arbejde lige nu. Det betyder også, at Sarah har haft en masse informationer, som har været et ønske fra mig, at få viderebragt den information. Derfor blev der lavet en log-bog, hvor der blev skrevet ned, hvad der blev lavet løbende. Sådan at vi andre kunne følge med.

Sarah: Den eksisterer faktisk stadigvæk. Den har dog ikke været opdateret, den sidste uge.

Maria: Men sidste gang på vores fællesmøde blev vi enige om at lave opgavearket igen.

Isabella: Ja, sådan at det var muligt at følge med i, hvem lavede hvad. Det gjorde også, at vi hver især, kunne opsøge opgavearket og eventuelle tage fat i den opgaveansvarlige for at finde de nødvendige informationer og kunne følge med.

Maria: Ja. Jeg synes log-bogen er fin. Men jeg synes også det er vigtigt, at alle følger med i hvad hinanden laver. Så det ikke kun er Sarah, vi ved hvad hun laver. Vi er jo 5. Selvom at Sarah laver mest.

Isabella: Det blev faktisk aftalt,, at vi skulle holde et opfølgningsmøde hver anden/hver tredje uge. Men det hurtigt blevet udfordret. Så er Daniel ude at sejle og Søren er i praktik.

Maria: Vi har prøvet nogle forskellige ting, vi er ikke så gode til at implementere dem.

Sarah: Men lige nu, står vi også lidt i stampe. Vi mangler sådan set kun at få et CVR-nummer, til at komme videre. Og egentlig komme i gang med den store opgave for at søge fondsmidler.

Teamcoach: Selvom vi lige prøvede at parkere teamwork lidt. Så er det alligevel det spor vi kommer ind på.

Isabella: Ja det er essentielt for os.

Sarah: Det er vigtigt for os.

Maria: Der er noget arbejde med her.

Teamcoach: Okay. Hvis vi nu forholder os til teamwork, samarbejde, effektivitet mv. Hvor vil vi så gerne stå henne, efter vores 3 samtaler?

Sarah: Jamen nogle værktøjer til at blive bedre til at samarbejde. At vi gør det her i fællesskab. Nu siger jeg fællesskab, selvom at Daniel og Søren ikke er her. Men lad os være ærlige. Det er os piger, som styrer det her.

Alle griner

Teamcoach: Når du siger værktøjer, hvad kunne det så være?

Sarah: Tja. Det ved jeg ikke rigtig.

Teamcoach: Okay. Jeg kan jo høre at I har lavet log-bog, kommunikationslinjer og opgaveark. Er det noget af det samme?

Isabella: Ja at vi bliver bedre sammen som et team.

Maria: Ja, at vi er ret gode til et blive enige om, hvad vi skal gøre. Men at gøre det, er vi ikke så gode til. Det burde være simpelt, at alle tjekker opgavelisten og følger op på den. Og jeg vil også gerne indrømme at jeg heller ikke har været den bedste til mine opgaver. Men det jo dumt at vi sidder sammen og hurtige bliver enige. Vi formår bare ikke at gøre noget mere ved det.

Isabella: Ja vi er sådan ikke set gode til at gøre det.

Sarah: Ja. Jeg har også selv været presset, på alle områder. Både privat og i virksomheden.

Teamcoach: Okay. Du har været presset?

Sarah: Ja. På alle områder, synes jeg lige nu. Men generelt har vi haft nogle udfordringer, men vi har arbejdet på at få dem løst. Men det kan vi stadig være bedre til.

Teamcoach: Okay. Hvilket værktøj, kunne være fedt at stå med efter vores 3 samtaler?

Maria: At vi måske blive bedre til at fungere som organisation. Hvor vi ved hvad hinanden laver og hvor vi er bedre til at koordinere vores arbejdsopgaver.

Isabella: Ja. Fungerer bedre sammen. Men det er på flere områder.

Sarah: Ja. Enig.

Teamcoach: Okay. Så det er målet at fungere bedre sammen?

Alle bekræfter.

39:20 minutter inde i samtalen.

Teamcoach: Nu har vi talt lidt frem og tilbage, omkring teamwork, bedre samarbejde, effektivitet, hvilket er det som jeg hører, er interessant for jer. Og nok ikke mindst vigtigt for jer. I siger selv at det er jer piger som styrer det her. Men hvad tror I Søren og Daniel tænker om det her med teamwork? Hvad deres perspektiv på det?

Isabella: Jeg tror, at Søren egentlig har det godt med, at vi piger styrer det. Han har det godt med at instruktioner fra os.

Teamcoach: Ja okay. Men hvis vi lige prøvede at være Søren. Hvad tænker han om jeres teamwork?

Sarah: Tja. Jeg er lidt usikker. Søren er sgu lidt specielt, men stadigvæk en stor person i dette her projekt.

Isabella: Søren er en meget positiv person, men han er også en smule doven. Men han er rigtig glad.

Maria: Han kan være rigtig positiv og engageret. Men når han møder lidt modstand, så bliver han hurtig nervøs. Og den her fase vi er lige nu, er også rigtig kedeligt for ham. Han vil bare gerne have noget at skrue i. Det andet med finansiering, markedsføring mv. er han fuldstændig ligeglad med. Det interesserer han ikke.

Teamcoach: Okay. Hvordan har han det med det?

Maria: Jamen han er faktisk godt tilfreds med det. Vi havde faktisk på et tidligere tidspunkt, besluttet at Daniel skulle være CTO og Søren assisterende CTO. Det var vi andre 4 faktisk blevet enige om. Og da vi skulle fortælle det til Søren og hører hvad han tænker. Jeg var faktisk lidt nervøs om hvad han ville tænke i forhold til det. Men han synes faktisk det var helt perfekt. Han havde det fint med at Daniel blev CTO og han blev assisterende CTO. Vi troede han kunne blive sur, fordi han har været med fra starten. Men så kommer Daniel ind fra sidelinjen og egentlig tager hans plads.

Teamcoach: Okay. Hvordan tog han det?

Sarah: Han tog det faktisk rigtig fint. Tror han er glad for at andre kan tage ansvaret, mens kan han hjælpe der, hvor det nu giver mening.

Maria: Ja. Han synes det var helt fint.

Teamcoach: Okay i orden. Hvad med Daniel?

Maria: Daniel er god til at tage del i de administrative ting. Og det er faktisk min fornemmelse, og måske kun min fornemmelse. Men Daniel kunne godt tænke sig at være øverste chef.

Lang pause

Isabella: Prøver han at vælte dig af pinden, Sarah?

Der grines.

Sarah: Nej. Det ved jeg ikke rigtig. Men jeg kan godt mærke at han udfordrer mig en gang imellem.

Teamcoach: Okay. Hvordan har du det, når han udfordrer dig?

Sarah: Arha. Det er sådan lidt med et ben i hver lejr. Nogen gang er det vildt irriterende, mens andre gange er det godt med lidt modspil og blive udfordret på sine ideer. Det giver også mig et personligt boost, når han udfordrer. Men det er der med Daniel, er at han prøver at fylde mere i rummet end der egentlig er plads til. Men det er okay, han lige skal mærke territorium.

Isabella: Men det sker nok i kraft af, at han er kommet senere ind i forløbet.

Sarah: Men det er mere med at give ham noget ansvar, som han trives under. Han er altid helt oppe at flyve, når han får lidt ansvar.

45 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Oplever Daniel og Søren samme samarbejdsvanskeligheder som i giver udtryk for?

Isabella: Nej det tror jeg ikke. De virker ikke til at have samme behov for kommunikation med hinanden. Men det er nok også mest fordi, at lige nu, er der ikke så meget teknisk der skal laves.

Sarah: Ja, og måske alligevel. Daniel har ansvaret for vores tekniske tegneprogram. Men jeg er faktisk ikke klar over hvordan det går. Selvom at de har langt tid til deadline. Der burde jo foregå noget kommunikation her.

Teamcoach: Jeg sidder lige nu med en fornemmelse af, at det er jer 3 piger som arbejder godt sammen. Omvendt så er Søren og Daniel en lille smule med på sidelinjen? Er det rigtig eller?

Isabella: Nej. Jeg synes egentlig, at Daniel er meget engageret og en byder meget ind, når vi mødes. Omvendt så har Søren trukket sig lidt, måske fordi han er i praktik i øjeblikket. Søren har sagt at vi bare skal træffe beslutninger, da han er lidt fraværende på grund af praktik.

Sarah: Vi skal faktisk huske på, at Daniel er vores største sparringspartner lige nu, fordi han tit er på kontoret, når han er hjemme. Så vi vender tit vores tanker omkring vores virksomhed. Men alligevel holder vi Daniel lidt på afstand, da han er ny i gruppen.

Maria: Jeg tror faktisk, at jeg lige skal se Daniel an. Op til EM var det meget intens og vi var sammen næsten i døgn drift. Vi fik et bånd på en anden måde, som Daniel lige pludselig skulle være en del af. Derfor skulle jeg lige se ham lidt an.

Isabella: Jeg synes egentlig jeg har fået et meget godt billede af Daniel, men ja. Jeg tror vi alle lige skulle se ham an. Og jeg kan godt lide at han udfordrer Sarah lidt (alle griner). Det er en fordel, at nogen stiller kritiske spørgsmål og at vi udfordrer hinanden.

51 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Jeg kunne godt tænke mig lige at stoppe samtalen. Nu har vi næsten talt i 1 time, hvor vi har kredset omkring jeres team og jeres samarbejde. Og det er min fornemmelse, at her er der noget at arbejde med. Jeg kan forstå, at vi har prøvet noget af, men som vi ikke altid får fulgt helt op på. Det er log-bog, opgaveliste og retningslinjer for kommunikation. Men vi er ikke helt gode til at forfølge dem. Er der noget undervejs i de sidste 50 minutter, som I har lagt særlig mærke til?

Isabella: Hmm. Altså jeg faktisk godt at vi har samarbejdsvanskeligheder. Men det kommer lidt bag på mig, at vi alle faktisk siger at vi lige skulle se Daniel an.

Maria: Hmm. Ja. Synes vi har fat i noget af det rigtige her.

Teamcoach: Okay. Hvad tænker I, at I kan få ud af de her 3 samtaler vi har? Hvad vil være det ideelle?

Maria: For mig er det vigtigt, at vi er mere skarpe på, hvem gør hvad og hvor er vi på vej hen. Hvor vi er bedre til at samarbejde og kommunikere. Vi skal undgå misforståelser.

Teamcoach: Er der noget med forventningsafstemning?

Maria: Tja. Nej jeg synes egentlig vi har forventningsafstemt.

Sarah: Ja. Synes også vi har forventningsafstemt.

Maria: Men vi er jo i en udviklingsproces, som vi kan heller ikke forventningsafstemme en gang. Det bør vi gøre løbende.

Sarah: Ja helt enig.

Isabella: Men jeg synes at vi bør have et bedre fokus på samarbejde og hvordan vi bedre integrerer hinanden i den løbende proces og udvikling vi er i.

Teamcoach: Ja okay. Hvad tænker du Sarah?

Sarah: Hmm. Tja. Synes det er lidt svært. Jeg føler ofte, at der er mig som skal have overblikket og have styr på hvor langt de enkelte er i deres opgaver, eftersom vi har uddelt en del opgaver. Jeg føler ofte det er mig, som skal spørge. Men jeg savner at nogle gange, at de andre kommer til mig. Ikke fordi jeg skal ringes op kl03 om natten. Men at de lige ringer, hvis de har en fed ide. Der kan godt være noget mere sparring i gruppen.

Teamcoach: Ja, okay. Ordet sparring er også blevet sagt flere gange.

Maria: Ja, men vi er 5 individer, som har hver deres hverdag. Det giver udfordringer. Specielt i forhold til tid.

Isabella: Ja vi er forskellige steder, så det kan være svært at være omkring MicroChange hele tiden.

Sarah: Ja, vi skal også bare have noget ned på papir, så er det nemmere dele viden og informationer. Jeg skriver tit i vores fælles doc, men det er sådan set kun mig der skriver derinde. Det kan vi godt gøre bedre.

59 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Jeg vi skal til runde af nu. Lad mig lige opsummere. Vi står i den her situation, hvor vi har nogle samarbejdsvanskeligheder og hvor vi bør forbedre vores samarbejde. Der bliver nævnt teamwork og samarbejde som gentagende ord. Vi er i 5 individer med hver sin baggrund og hverdag, hvilket giver udfordringer i gruppen. Nogle er ude og sejle. Nogle har fuldtidsjob. Nogle går på et studie. Nogle på et andet studie. Vi har iværksat nogle initiativer for at blive bedre til at samarbejde, koordinere og informere. Men ikke noget som har virkelig været

succesful. Derfor er det teamudvikling og optimere samarbejde, som bliver vores emne for de kommende 2 samtaler.

Maria: Ja. Det synes jeg.

Sarah: Ja det er okay.

Isabella: Ja. Det vil være fedt, hvis vi kan blive bedre på det område.

Teamcoach: Okay. Det synes jeg er et spændende område. Det betyder, at næste gang går vi mere i dybden omkring jeres samarbejde, hvor vi har en god samtale omkring det. Vi bevæger os rundt om jeres samarbejde og hvilke ting som kan gøre jeres samarbejde bedre. Det er vigtigt at gøre opmærksom på at det er jeres ansvar, at gøre noget ved det her.

Isabella: Ja. Det er rigtigt. Men jeg synes det her er godt.

Sarah: Ja. Enig. Bliver fedt, at arbejde videre med vores samarbejde. Det samarbejdet imellem os, der er vigtigt. Vi har et fælles mål om at gøre MicroChange til en succes, det er vi alle enige om. Men vi skal bare være bedre til at spille sammen.

Teamcoach: Ja. Helt enig. Det betyder også at det er lidt vigtigt at både Søren og Daniel er med til næste gang. Hvis ikke begge kan være der, så i det mindste en af dem. Det er lidt afgørende, når vi taler om jeres samarbejde. Men hvis det kun er muligt med jer 3. Så er det forudsætnin-
gerne vi arbejder videre med.

Teamcoachingsamtale den 11 oktober – Sarah, Maria, Isabella, Søren og Daniel.

00:00 inde i samtalen

Teamcoach: Jeg vil gerne lige ligge ud. Også lige for at Søren og Daniel, kan høre hvad vi talte om sidst. Det er meget rart lige at følge op på sidste samtale. Så har jeg også forberedt nogle ting, som vi kan tale om i forhold til jeres samarbejde. Hvilket var det som vi talte om sidste gang. Det jeg hørte, Sarah, Maria og Isabella sagde, var det at i sjældent som team er samlet. Organisationen er lidt sammensat. Hvor nogen er på et studie, nogle er på et andet studie. Nogen er i praktik. Andre har et fuldtidsarbejde. Det besværliggør at mødes ofte. Men når vi mø-

des går det godt. Men vi har nogle udfordringer, når vi ikke er sammen. Vi har udfordringer med at følge med i, hvad hinanden laver. Der kan måske være længere perioder, hvor vi ikke hører fra folk. Overordnet har vi et fantastisk mål for MicroChange, men vi som team skal være bedre til at spille sammen i organisationen.

Nu kigger jeg over på Sarah, Maria og Isabella. Var det rigtigt og har i noget at tilføje?

Maria: Ja synes det summerer det meget godt op.

Isabella: Ja, det rammer meget godt.

Teamcoach: Godt, så er vi enige. Søren og Daniel, hvordan ser i jeres samarbejde i gruppen?

Daniel: Ja. Altså der er ikke rigtig noget som overrasker mig, i det du siger. Lige nu, er der ikke så meget i vores afdeling, altså i den tekniske afdeling.

Søren: Ja, vi venter bare på at få noget at skrue i. Men vi har et godt samarbejde Daniel og jeg. Så det går fint.

Teamcoach: Okay. Så I 2 (Daniel og Søren), har et godt samarbejde?

Søren: Ja. Vi har ikke arbejdet super meget sammen, men vores personligheder passer godt sammen.

Teamcoach: Okay. Men hvad så når I kigger på resten af gruppen?

Søren: Jeg synes vi er gode til at indgå kompromiser for hinanden og arbejde godt sammen. Altså at løse opgaven. Men tjaa ellers er vi gode til at arbejde sammen.

Teamcoach: Okay. Jeg kan fortælle jer, at sidste gang fortalte pigerne, at de styrer showet. (Der grines)

Daniel: Jamen, det er også helt rigtigt. Det er i hvert fald 3 store personligheder (der grines).

Teamcoach: Men er det fedt for jer, at være en del af det her team, hvis det er pigerne som styrer showet?

Søren: Ja. Det er jo deres tid til at shine.

Daniel: Ja det er deres tid lige nu. Lige så snart, at der er noget teknisk. Så skal vi nok tage vores ansvar. Så ja, det er dem som styrer det lige nu. Men vi skal nok være der med det tekniske, når vi kommer så langt. Men ja, det er det træls, ikke at føle at man bidrager. Men vi ved ikke noget om økonomi og marketing som pigerne gør. Men så snart der er noget mere teknisk præget, så er vi klar.

Teamcoach: Okay. Men det er vel lidt vigtigt, at økonomien er på plads før, at I kan skrue i noget?

Daniel: Ja helt klart.

Søren: Ja det er klart.

Teamcoach: Okay. Så skal jeg lige forstå det korrekt. Længer I jer så tilbage, indtil I kan skrue i noget, hvilket I ikke ved om I kommer til, da økonomien ikke er på plads endnu?

Daniel: Nej helt bestemt ikke. Det er ikke fordi, vi ikke engageret os i det, de laver. Men der er bare nogle ting, hvor vores kompetencer ikke er de bedste. Specielt hvis vi går i dybden med kreditering osv. Men det er klart, at vi er med, når vi taler budget og deadline. Der har vi nogle kompetencer vi kan bidrage med. Altså eksempelvis hvor lang tid det tager at samle en prototype. Det er bare sådan, at vi gør det som vi er bedst til.

Teamcoach: Okay.

Sarah: Det virker lidt til at I drenge, hurtigt finder sammen.

Søren: Ja. Vi er også i mindre tal.

Daniel: Men der går ikke noget af mig, ved at I styrer det lige nu. Om 14 dage, så er jeg ude og sejle. Derfra er min tid begrænset i forhold til MicroChange. Men når jeg er hjemme, så smider jeg også alt hvad jeg har for MicroChange. Altså vi gør hvad vi kan, når vi har tiden til det. Vi har et liv ved siden af, som vi er nødt til at passe. Ellers er der ikke mad på bordet.

Teamcoach: Ja. Det er rigtigt. Søren hvordan får du et praktik ophold i Jylland til at spille sammen med MicroChange?

Søren: Jamen det gør jeg heller ikke. Der er ikke timer nok i døgnnet. Der er lige pause på MicroChange. Jeg er lige med til det her, ellers har jeg ikke rigtig været med længe. Jeg kan lave lidt fra fredag aften til søndag. Men i hverdagene hjælper jeg ikke lige nu.

Maria: Men hvornår er du også færdig med det?

Søren: Ja om 3-4 uger. Så er det tilbage på studie.

Isabella: Ja. Men det har vi også forventningsafstemt med Søren, at han er i Jylland og ikke kan hjælpe så meget i øjeblikket.

Maria: Det er blandt andet også derfor at Daniel blev CTO, og Søren assisterende CTO.

12:22 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Ingen vi lige bevæger os over i de småting jeg har forbedret, så vil jeg gerne lige om der er andet vi lige bør vende. Måske noget jeg har misforstået eller noget vi gerne lige skal have vendt. Her kigger jeg måske specielt på jer 3, som var der sidst.

Maria: Jeg synes det var helt fint.

Isabella: Og jeg synes opsummeringen passede fint.

Sarah: Ja jeg løb ikke grædende hjem.

Teamcoach: Okay. Ellers byder I bare ind, hvis der er et eller andet. Det er vigtigt at de her samtaler er for jeres skyld og gerne skulle være hjælpsomme for jer. Der er ikke noget andet eller forkert at hverken sige eller gøre. Men jeg tænker at vi i den her samtale, går i dybden med jeres samarbejde. Og til den sidste samtale den 25. oktober, der kan vi så vende de 2 sidste samtaler. Og måske efter behov, ligge nogle planer for fremtiden. Sådan at I kan blive bedre til at fungerer som organisation.

Teamcoach: Okay. Jamen jeg har forbedret nogle spørgsmål, som er brede og spørger ind til jeres samarbejde. De bliver formuleret på en skala fra 1 til 10. Vi laver en linje, hvor I så hver især har mulighed for at stille jer på linjen. Herfra taler vi så lidt om det. Der er sådan set ikke noget, som der er rigtigt eller forkert. Det er også sikkert, at I fortolker spørgsmålene forskelligt. Men I har sikkert også oplevet, at nogen gange har I haft en oplevelse som en 10'er på ska-

laen og nogen gange 1. Men stil jer der, hvor i umiddelbart føler passer bedst ind til spørgsmålet. Okay?

16:42 minutter inde i samtalen.

Teamcoach: På en skala fra 1-10. Hvor ambitiøse er I som team?

Daniel og Sarah på 10

Maria og Isabella på 8

Søren på 7.

Teamcoach: Sarah, du stiller dig på en 10'er. Hvordan kan det være?

Sarah: Jeg har faktisk tænkt meget over det. Der er faktisk ikke andre end dem, vi er her, som jeg vil gøre det her projekt med. Jeg har tænkt over om jeg skulle smutte fra det hele. Men det har jeg bare ikke lyst til. Jeg har ikke lyst til at skifte jer ud med andre. Men I er sgu så dygtige til det, I laver at jeg gerne vil det her.

Teamcoach: Fedt. Det er jo dejligt. Isabella, du står på en 8'er. Hvordan kan det være?

Isabella: Jeg synes overvejende, at vi er rigtig ambitiøse og engageret som team. Men fordi vi alle har travlt med andre ting. Så synes jeg lige mangler det sidste for at være på en 10'er.

Teamcoach: Okay. Hvad skulle der så til, hvis du skulle stå ved siden af Sarah og Daniel på en 10'er.

Isabella: Så skal jeg droppe ud af mit studie. Så er jeg 100% committet.

Sarah: Må jeg skyde ind?

Teamcoach: Ja!

Sarah: Men det handler også om at vi har forventningsafstemt. Vi er alle indforstået med, at vi har andre ting vi skal. Derfor kan vi ikke alle give os 100%.

Isabella: Ja. Jeg er også rigtig positiv over for projektet og det her skal nok lykkes.

Daniel: Ja. Jeg er enig. Vi er nødt at have noget andet ved siden af, fordi at MicroChange endnu ikke kan betale det som vi hver især koster. Derfor er det en nødvendighed at en indtægtskilde et andet sted. Men vi smider alt hvad vi har i hænderne for det her. Det synes jeg er fedt.

Teamcoach: Ja fedt. Søren du står på en 7'er?

Søren: Ja, jeg står kun her, fordi at hvis jeg skulle stå på en 10'er, skulle vi sige alt andet fra.

Teamcoach: Okay. Så hvis du opsagde sit studie/praktik. Så ville du stå på en 10'er?

Søren: Ja, for mig som person. Ikke nødvendigvis som team.

Teamcoach: Ja okay. Maria, hvad tænker du?

Maria: Ja, jeg er enig. Skulle vi være på en 10'er, skulle vi sige alt andet fra. Men samtidig er jeg optimistisk og tror nok at vi skal lykkes. Men jeg skal kunne arbejde fra 8-22 på MicroChange, hvis jeg skulle stå på en 10'er. Det var ligesom, dengang vi var til EM. Der arbejdede vi alle fra 8-22 på MicroChange og for at være klar til EM.

Teamcoach: Ja okay. Det vil sige, at hvis Søren, Maria og Isabella. Hvis I skulle være på en 10'er, så skulle I sige noget fra?

Isabella: Ja. Jeg føler ikke på nuværende at jeg kan stille mig på en 10'er, da jeg gerne vil give meget mere, men ikke kan.

Teamcoach: Okay. Det er vigtigt at sige, at der ikke er noget forkert i det sted I står. Men jeg kan ikke lade være med at provokere jer lidt. I sagde tidligere at I har forventningsafstemt, men har I det?

Maria: Nej. Det ligner det ikke.

Teamcoach: Jeg siger det heller ikke for at skille jer ad som team. Jeg synes bare det her er interessant.

Daniel: Ja. Jeg synes bare det er vigtigt for mig, at vi har alle andre ting vi skal. Hvis der ikke var plads til det, så tror jeg vi går kold. Men at vi smider den tid vi har. Jeg har respekt for at I 3,

står hvor i står. Men jeg står her (10'er), fordi at jeg smider alt den tid jeg kan. Derfor mener jeg, at jeg kan stå her. Og jeg synes at vi alle godt kan stå her.

Sarah: Ja. Men lige nu, så er det nok også Daniel og jeg, som har mest tid lige nu. Også fordi Daniel ikke er ude og sejle.

Daniel: Ja lige netop. Når jeg er ude og sejle, så vil jeg nok bevæge mig længere derved (af skalaen), fordi jeg ikke kan give det samme.

24:08 minutter inde i samtalen

Teamcoach: På en skala fra 1 til 10, hvor stærkt er vores vision for MicroChange?

Alle står på 10.

Teamcoach: Okay. Vi kan godt stå på en 10'er, når vi ser på teamets vision. Men når vi så taler om, hvor ambitiøse vi er, så står vi ikke alle på en 10'er.

Lang pause

Sarah: Hmm, ja det er rigtigt.

Maria: Ja. Vi er jo enige om visionen og mener det er på en 10'er. Det er ret fedt. Men vi vil også gerne være ambitiøse på en 10'er, men tiden afgør det. Vi har bare andre ting, vi også skal.

Sarah: Ja, men jeg synes også at I er hårde imod jer selv. Jeg synes vi alle er rigtig ambitiøse. Du har jo naturligvis ikke mulighed for altid at give dig 100%. Men du giver hvad du kan, hvilket er ambitiøst.

Søren: Ja, men det afhænger også lidt af hvordan man fortolker spørgsmål og hvad man tænker på, når man er ambitiøs. Man kan jo både være ambitiøs som person og team. Det er jo ikke nødvendigvis det samme.

Daniel: Ja. Vi er bare nødt til at have noget andet, som kan give os mad på bordet.

Sarah: Må jeg lige spørge om noget? Det er faktisk noget jeg aldrig har spurgt jer om. Hvis jeg nu kunne købe jer alle fri, sådan at I ikke behøvede arbejde ved siden af, ville I så sige ja?

Alle bekræfter og siger ja!

Sarah: Ja okay. Så hvis I kan få en tilstrækkelig løn hos MicroChange, så ville I godt kunne give jer 100% på det her.

Maria: Ja. Det vil jeg gerne. Jeg vil da super gerne kunne leve af MicroChange.

Daniel: Ja. Jeg vil da hellere være her, end at sejle.

Isabella: Ja. Det ville være fantastisk.

Teamcoach: Okay. Sarah, hvordan kan det være du lige kom i tanke om det?

Sarah: Tja. Det kom bare lige pludselig til mig, at hvis vi kunne købe os selv fri. Ville alle så være med på det.

30:22 minutter inde i samtalen

Teamcoach: På en skala fra 1 til 10. Hvor gode er vi til at koordinere arbejdsopgaver?

Sarah og Daniel på 9

Maria og Søren på 7

Isabella på 6.

Sarah: Det er jo vores store handicap du rammer her.

Teamcoach: Okay. Men hvis det er vores store handicap, er det så ikke meget positivt at der er ingen, som stiller sig under 5?

Daniel: Jo helt bestemt.

Alle nikker.

Teamcoach: Og du står selv på en 9'er, Sarah. Det er da rigtig godt, hvis det her er vores store handicap.

Sarah: Ja. Det er rigtigt. Men det er nok også mere hvordan vi løser det, med vores begrænsede ressourcer i sidste ende. Så går det godt.

Daniel: Ja. Det er vilje som trækker det op.

Teamcoach: Okay. Lykkes vi, så vi står på en 9'er?

Daniel: Ja det synes jeg.

Teamcoach: Ja okay. Sarah du ser betænksom ud?

Sarah: Ja jeg tænker. Jeg forholder mig meget til resultatet, som jeg synes at vi godt kan sige, at vi ligger på en 9'er. Men kigger man på processen, så ville jeg nok heller ikke være på en 9'er.

Teamcoach: Okay. Hvad tænker ud, når du siger processen?

Sarah: Ja. Det er mere med at uddelegere opgaverne. Det med lige at forventningsafstemme, hvornår opgaverne er lavet. Men når de så er lavet, så er resultatet også godt.

Teamcoach: Ja okay. Så hvis vi kun kigger på processen, hvor er vi så på skalaen?

Sarah: Tja en 6-7 stykker.

Teamcoach: Okay. Og det er når vi kigger på processen for at uddelegere arbejdsopgaverne?

Sarah: Ja.

Teamcoach: Ja okay. Er det dig Sarah som uddelegerer arbejdsopgaverne?

Sarah: Ja, sådan lige umiddelbart. Men jeg arbejder ofte lidt spontant. Så der kommer løbende arbejdsopgaver og dem tager jeg nogle gange. Det er ikke altid det bliver planlagt i fremtiden og derfor kan det være svært at uddelegere arbejdsopgaverne, da der ligesom ikke er struktur på det. Og det synes jeg faktisk jeg godt kan blive bedre til at skabe.

Teamcoach: Ja okay. Så der er noget at arbejde på. Hvad tænker I andre om det?

Maria: Jeg synes ikke man kan sige, at det er Sarahs skyld. Nogle gange, når jeg har lagt mig til at sove, så tænker jeg da. Ej jeg burde stå op og lave det her, som jeg mangler. Nogle gange kan jeg godt blive irriteret over at jeg ikke når så meget, som jeg burde. Det er også min fornemmelse at vi 4 (eksklusiv Sarah), godt kunne være mere proaktiv, for at finde ud af om der er nogle arbejdsopgaver vi kunne lave.

Teamcoach: Okay. Så det her er ikke Sarah?

Maria: Nej. Sarah er lederen og ved mest om det her. Og det er også hende der kommer med arbejdsopgaverne og ved hvad der skal laves. Men vi arbejder sammen. Så vi andre kunne godt tage et ansvar for at finde ud af, hvilke arbejdsopgaver der bør laves nu.

Teamcoach: Okay. Lad mig lige spole lidt tilbage. Når du ligger dig til at sove og du tænker, ej jeg burde lige lave det her. Hvad sker der så?

Maria: Jeg får dårlig samvittighed og burde bare stå op og lave det.

Isabella: Ja, jeg vil også gerne lige tilføje at jeg ofte også har samme følelse. Men når vi kommer hjem sent og burde lave det. Så er vi så trætte at resultatet ikke bliver godt, fordi vi har været i gang hele dagen. Ved godt det er et forsvar.

Maria: Ja. Og det er jo også derfor jeg bliver liggende (Der grines).

Sarah: Ja, slutresultatet er også det vigtigste. Jeg vil også hellere vente 3 uger, på et godt resultat, frem for at få et hurtigt dårligt resultat. Jeg vil hellere have en god kvalitet, så bliver det hele meget bedre.

Teamcoach: Okay. Maria og Isabella, hvad tænker I, når Sarah siger det?

Maria: Jamen det er da rart at vide, så burde jeg måske ikke have så dårlig samvittighed. Men hellere lave et godt resultat og bruge lidt mere tid på det, frem for det modsatte.

Isabella: Det er dejligt. Jeg ved også at hvis vi laver et dårligt resultat første gang, så skal vi blot lave det om. Også bruger vi mere tid på det.

Maria: Det er jo også bare fordi, at vi gerne vil lave det fantastiske resultat første gang og gerne hurtigt. Men det ved vi også godt sjældent er tilfældet. Men jeg synes også det er dårlig kommunikation, hvis ikke vi får koordineret at en opgave bliver forsinket, fordi vi ikke kan nå det.

Daniel: Det ender nogle gange i misforståelser også går bølgerne nogle gange lidt højt.

Sarah: Ja, så mødes vi lige over en kop kaffe.

Teamcoach: Hvor ofte er det sket?

Daniel: 2-3 gange.

Teamcoach: Okay.

Daniel: Så vi er meget direkte i vores kommunikation.

Alle nikker.

Teamcoach: Det er at være direkte i jeres kommunikation, hjælper det på at koordinere jeres arbejdsopgaver?

Daniel: Ja. Det gør det noget nemmere, hvis ikke gjorde.

Sarah: Ja. Det hjælper meget på det.

Søren: Ja, der ligger vi på en 10'er.

Maria: Men vi er egentlige alle lige gode til at være direkte i kommunikationen.

44:45 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Sarah du er CEO. Hvordan har du det med at uddelegere arbejdsopgaver?

Sarah: Ja synes det er dejligt. Folk plejer at være rigtig gode til at tage opgaven på sig.

Teamcoach: Ja. Det er taget i betragtning at du nogle gange var lidt træt af processen omkring arbejdsopgaverne?

Sarah: Ja. Men der er også småting som driller ind i organisationen. Der nødvendigvis ikke er særlig sjovt at uddelegere, men det går okay.

Teamcoach: Ja, okay. Hvordan har I andre det med, når Sarah uddelegere arbejdsopgaver?

Maria: Jeg synes det er super fint. Det fungerer godt.

Søren: Det fungerer fint.

Teamcoach: Søren, du var med til at starte MicroChange. Hvordan koordinerede dig og Sarah arbejdsopgaverne dengang?

Søren: Tja. Det styrede Sarah for det meste. Meget af det vi lavede dengang, det gad jeg ikke.

Teamcoach: Okay. Og det var du okay med?

Søren: Ja, på det tidspunkt var det en del af vores uddannelse. Det tog jeg ikke så tungt. Men som vi sagde tidligere, lige nu er der ikke så meget for os og jeg er i praktik lige nu.

52:11 minutter inde i samtalen

Teamcoach: På en skala fra 1-10. Hvor gode er vores arbejdsdisciplin?

Maria, Isabella og Søren på 9

Sarah og Daniel på 10.

Teamcoach: Okay. Med 3 på 9 og 2 på 10. Kan vi vel konkludere at vores arbejdsdisciplin er overvejende god?

Maria: Ja. Jeg synes den er god. Der er bare ikke tid nok til at stille mig på en 10'er. Men når vi sætter os ned og arbejder, så arbejder vi også.

Sarah: Ja vi er gode til at arbejde. Men når vi også har ting som skal laves. Så arbejder vi også i døgndrift.

Søren: Men nogle gange har vi ofte et par timer, som gør med ingenting. Det er også derfor at jeg står her.

Isabella: Ja samme her.

Søren: Det ender ofte med et at blive godt, selvom vi har nogle spild timer indimellem.

Teamcoach: Okay. De spildtimer. Hvad gør det?

Søren: Ja tænker. Det er for rygepauser og lige slappe af.

Teamcoach: Okay. Så det er positivt?

Søren: Tja. Det er en balance. Nogle gange kan det blive for meget og derfor står jeg her.

Isabella: Ja nogen gange, skal vi lige passe på det ikke bliver for meget. Der skal være plads til pauser og lidt spild tid. Men heller ikke for meget. Derfor står jeg på en 9'er, specielt når vi mødes så sjældent alle sammen. Jeg kan ikke huske hvornår vi alle sammen var samlet sidst.

Teamcoach: Okay. For jer 3 som står på 9. Hvad skal der til for at stå på en 10'er?

Maria: Vi skal mødes noget oftere, alle sammen.

Isabella: Sidste gang lavede Sarah et powerpoint om vores agenda. Hvis vi gjorde dette oftere, så kan jeg rykke mig på en 10'er.

Daniel: Ja. Det powerpoint virker godt.

Søren: Ja det synes jeg også.

Teamcoach: Daniel, hvordan kan det være du står på en 10'er?

Daniel: Jeg er overvejende optimistisk. Jeg synes det går godt. Jeg har ikke rigtig noget at sætte en finger på.

Teamcoach: Okay. Så alt er perfekt?

Daniel: Ja, det synes jeg.

Teamcoach: Maria, du rynker lidt på næsen?

Maria: Ja. Jeg er bare ikke enig. I min optik, hvis der ikke er noget at sætte en finger på. Så var alle opgaver jo lavet. Lynhurtigt og hele tiden. Der er ikke nogen, der ikke ved hvad hinanden laver. Og vi havde et CVR nr nu også, hvis der ikke var noget at sætte en finger på.

Teamcoach: Hvad tænker du om det Maria siger?

Daniel: Jamen, jeg vil da gerne give hende ret. Men vi skal også tage forbehold, at vi har et liv ved siden af. Når vi tager højde for det forbehold, så synes jeg stadig ikke at der er noget at sætte en finger på.

Sarah: Ja og folk fortæller også at vi er noget langt. Så det tager vi til os og tror på vi har gjort/gør det rigtige.

Daniel: Vi er ikke engang et år gammel og alligevel har vi snart et produkt. Og vi tror så meget på det. Jeg har da sat økonomi i det her. Så vi tror så meget på det. Derfor står jeg her.

Sarah: Ja. Altså jeg er også godt tilfreds. Jo, jeg kan da godt blive træt af at vi overskrider nogle deadlines. Men så tænker jeg fortsat på hvor meget I har at lave. Så det er også okay.

Teamcoach: Sarah og Daniel. Jeg kan ikke lade være med at udfordre jer lidt. I har vel på alle spørgsmål indtil videre, stået på en 10'er. Er alt så perfekt hos jer som team? Eller er det kun det, fordi vi hele tiden har et forbehold, for at vi har et liv ved siden af?

Daniel: Ja. Det synes jeg helt bestemt. Men de arbejdsopgaver jeg får, så er min arbejdsdisciplin på en 10'er og Sarah skulle have en 12'er.

Sarah: Ja. Jeg vurderer også min arbejdsindsats på en 10'er.

Teamcoach: Det er heller ikke fordi, jeg ikke tror jeg. For jeg ved det heller ikke. Men nu har vi bare haft flere spørgsmål. Der er jo ikke nogen forhold, hvor vi er under 5. Altså I gør det da rigtig godt, hvis vi skal tage udgangspunkt i jeres placering. Det er jo bare ikke altid det jeg hører.

Daniel: Ja. Jeg tror også vi er overvejende positive. Der kan godt være vi misser nogle ting, som LinkedIn eller nyt CVR nr. Men vi står stadig her, sindssygt hurtigt.

1:05 minutter inde i samtalen

Teamcoach: På en skala fra 1 til 10. Hvor gode er vi til at udfører de arbejdsopgaver vi beslutter os for?

Sarah og Daniel på 10.

Søren og Maria på 7

Isabella på 6.

Teamcoach: Nu er det igen ikke for at skille jer som team. Men der er et mønstre her. Daniel og Sarah står altid på en 10'er. Maria, Isabella og Søren står altid under. Dog mere end 5.

Sarah: Må jeg lige indskyde, at vi på den her side (Sarah og Daniel) er noget ældre end resten og har mere livserfaring. Vi ved godt at alt ikke kan være perfekt. Vi har nok bare et andet syn på det.

Maria: Ja. I min optik, så hvis man står på en 10'er, skal der ikke være en finger at sætte noget. Det synes jeg der. Så derfor kan jeg ikke stå der, når der er noget som kan forbedres.

Sarah: Det er heller ikke fordi, at jeg ikke mener noget kan forbedres.

Teamcoach: Okay. Så selvom vi stiller os på en 10'er, så er der et forbedringspotentiale?

Sarah: Ja helt bestemt.

Daniel: Ja helt enig.

1:10 minutter inde i samtalen.

Isabella: Jeg står på en 6'er, fordi at jeg synes vi mangler nogle kompetencer til at løse opgaverne. Derfor står jeg hvor jeg står.

Søren: Ja. Nogle er jo blot studerende. Derfor kan vi godt mangle nogle kompetencer til at løse opgaverne lige det bedre.

Teamcoach: Godt. Jeg lad os sætte os ned igen. Nu har vi vendt flere spørgsmål. Er der noget som I vær særligt opmærksomme på.

Søren: Jeg var overraskede over hvor enige vi er. Der var jo ikke nogen på en 3'er, eksempelvis.

Maria: Ja synes det er fedt at vi stiller os højt på alle områder.

Teamcoach: Ja helt bestemt. Synes også det er interessant.

Sarah: Ja. Vi har også fået meget ros, det tror jeg også det har en betydning.

Teamcoach: Ja okay. Nu har vi talt en del om jeres samarbejde. Er der noget som kunne være hjælpsomt for jer at gøre, for at forbedre jeres samarbejde?

Sarah: Ja. Jeg skal være bedre til at danne mig et overblik. Sådan at de bliver fordelt mere ud.

Teamcoach: Ja. Hvad tænker I andre om det?

Maria: Ja. Jeg vil gerne vide mere om hvad folk laver. Det er jeg fortsat usikker på. Jeg skal ikke vide alt. Men rart at vide hvad folk laver. Altså jeg ved sjældent hvad Daniel laver.

Daniel: Jeg ved godt hvad Maria laver. Men jeg ved det ikke i dybden, for jeg forstår det ikke alligevel. Det er også derfor jeg ikke har hendes stilling.

Maria: I min optik, så hænger det hele sammen. Så hvis jeg ikke ved hvad der sker i den tekniske afdeling, hvordan skal jeg så sætte budgettet? Jeg synes bare at vi skal være bedre til at holde hinanden informeret.

Sarah: Ej nu bliver jeg nødt til lige at komme ind. Der er overordnet meget løse opgaver vi har. Vi arbejder hen imod et fælles mål. Men der er også lavet individuelle stillinger, som man hver især bør koncentrere sig om. Jeg har ikke været klar over, at det her var en problemstilling. Jeg har også bevidst valgt ikke at informere alle, da I har jeres at koncentrere sig om. Vi skal snart i gang med den her ansøgning, så vi kan få nogle penge til vores projekt. I bliver nødt til lige at følge den sti, som vi har valgt. Så skal I ikke fokusere så meget på det.

Maria: Men i min optik, så hænger det hele sammen.

Sarah: Ja. Men jeg har skåret ned, fordi at kommunikationen på det seneste har været meget rodet. Jeg synes ikke det giver mening, at alle bliver informeret omkring det hele, hvis der ikke sker det store.

Teamcoach: Ja okay. Maria, hvad tænker du?

Maria: Jamen jeg forstår godt Sarah til dels, hvis det er sket noget. Men synes bare stadigvæk at vi alle bør løbende informere hinanden om hvad der sker. Sådan at vores virksomhedskultur, bliver at vi samarbejder om tingene. Daniel kan jo ikke vide om der er penge til ham, hvis han ikke ved hvad jeg laver. Isabella kan ikke lave marketing, hvis hun ikke ved hvor Daniel er, og omvendt.

Søren: Ja men der kommer nok flere ting, hvor der bliver mere adskilt. Daniel og jeg arbejder i et program. Det bruger vi meget tid på.

Maria: Ja. Det behøver jeg ikke at vide i dybden. Bare lige kort hvad der sker.

Sarah: Maria. Det ved du da også godt?

Maria: Det er ikke min fornemmelse.

Teamcoach: Isabella, har du samme fornemmelse som Maria?

Isabella: Ja både og. Lige nu er jeg godt med, føler jeg. Men synes også nogle gange, at der er stille og der ved jeg ikke hvad de andre laver. Jeg synes dog at vores kommunikation er ineffektiv. Vi har en facebook-tråd, hvor er der meget ligegyldig information. Men så kommer der pludselig vigtig information der. Det går hurtigt tabt.

Sarah: Jeg sender da også mails, men vigtig information.

Isabella: Ja. Det er også fint. Men så skal det komme der. For via facebook går det hurtigt tabt.

Maria: Ja. Men jeg vil blot gerne vide, hvor langt Daniel og Søren er med tegneprogrammet, da vi snart skal lave ansøgning. Det skal ikke være mere nødvendigvis.

Sarah: Men Isabella, får du ikke nok information via mails?

Isabella: Jo. De vigtige informationer, skal bare ikke komme via facebook.

Daniel: For lige at vende tilbage til Marias forespørgsel. Jeg går ikke så meget op i hvad vi hver især laver. Jeg stoler på at I er eksperter på jeres område. Men hvis jeg har behov for information, så vil jeg også opsøge det.

Maria: Det forstår jeg også godt. Men Isabella og jeg er gået i gang med hjemmesiden. Det blev Sarah overrasket over. Det synes jeg er en ting, som er vigtig at alle har genskab til.

Daniel: Ja, men jeg synes ikke bare man skal give noget information, som ikke er relevant.

Teamcoach: Ja. Jeg forstår hvad du siger, Daniel. Men vi må også erkende at andre har et andet behov. Men sådan som jeg forstår det, så har vi både en facebook-tråd og mails?

Sarah: Ej, den facebook-tråd, den har været der. Men den er nu blevet til et forum, hvor vi taler om hvornår vi mødes osv. Hvem sørger for mad mv. Det er lidt de her venne-ting.

Søren: Ja og det fungerer godt. Så det vigtige kommer på mail. Den tjekker jeg også noget mere, end facebook-tråden.

Daniel: Ja, men derfor kan der godt stå i mailen, at husk på fredag vi har møde. Eller sådan noget.

Søren: Ja. Men det passer mig fint, da det er mailen jeg tjekker mest.

Teamcoach: Godt. Udmærket. Nu har vi haft samtalen her i halvanden time. Jeg synes vi skal til at runde af nu. I forhold til de prioritetslinjer vi lavede tidligere. Hvad syntes I om det? Var det hjælpsomt for jer?

Daniel: Jeg synes det fungerede godt. Jeg er blevet mere positiv over at se hvordan vi står. Jeg synes for hver dag der går, bliver jeg mere positiv over for det her projekt.

Teamcoach: Ja okay. Hvad med dig Søren?

Søren: Jeg er glad for du kom. Jeg synes det var rart at høre hvad de andre tænker.

Isabella: Jeg synes at den sidste halvanden time har været meget givende, for at få et indblik i hvad de andre tænker. Og jeg synes det stemmer godt overens med mine forventninger til os som team. Jeg tænker også det har sat nogle tanker i gang i forhold til, hvad kan vi gøre bedre for vores team.

Teamcoach: Okay. I siger ikke det her for at please mig vel? Det er jo vigtigt at det her er hjælpsomt for jer?

Maria: Det gør jeg ikke. Jeg synes det hjælper os at vide hvor folk står henne og hvad vi så kan forvente af hinanden. Jeg synes stadig der er meget vi kan arbejde med. Ikke at det er negativt, men det er nu vi skal løse det.

Isabella: Jeg tror faktisk også, at det er første gang, at vi faktisk går i dybden og taler meget omkring vores samarbejde. Ofte handler det om for os, at tale om virksomheden og produktet. Hvor det sjældent handler om os. Men det med at forstå hinanden og se hinandens standpunkter har været godt for os.

Teamcoach: Vil også gerne høre dig Sarah. Hvad tænker du?

Sarah: Jeg synes det har været godt. Jeg håber ikke at vi har spildt din tid.

Teamcoach: Det har I bestemt ikke! I skal som sagt ikke please mig. Vi gør det her for jer og det er det som er vigtigt. Jeg bliver også kun en succes, hvis I også er en succes.

Sarah: Jamen jeg synes det er godt at du er her. Jeg synes det virker godt. Jeg sidder med en god følelse nu.

Teamcoach: Godt. Det glæder mig at høre. Jeg synes også at jeg ser interessant ting i jeres samarbejde. Eksempelvis Maria, du har dårlig samvittighed nogle gange, hvis du ikke har nået det hele. Men omvendt siger Sarah at der er forståelse for, at der er andre ting her i verdenen end MicroChange. Opfangede du selv det Maria?

Maria: Ja. Det vil jeg tænke på, næste gang at der kommer en dårlig samvittighed.

Teamcoach: Godt! Næste gang vi mødes, kan vi tale om nogle handlinger vi kan gøre, som vil være hjælpsomt for jer. Nu har vi talt om jeres perspektiver på samarbejde. Derfor kan vi gå videre næste gang.

Maria: Ej det vil jeg gerne!

Teamcoach: Ja og jeg tænker i lille opgave til næste gang er, at I hver især tænker over små ændringer vi kan lave som vil have en stor effekt for vores samarbejde. Hvad kunne være fedt at gøre?

Sarah: Så vi kommer med forslag til næste gang?

Teamcoach: Blot, overveje nogle forslag. I behøver ikke lave lange lister og være enige omkring det. Blot, overveje nogle planer som kunne være hjælpsomt for jer som team.

Daniel: Jeg har allerede et godt forslag?

Teamcoach: Okay, Daniel. Lad os høre.

Daniel: Nu kan jeg høre en af bekymringerne er hvad vi laver hver især. Jeg har ikke noget imod, at jeg sætter mig hver fredag og lige skriver en kort update på hvad der er sket på mit område den seneste uge. Altså hvad sker der lige nu i vores afdeling. Det kan være på en mail eller lignende.

Teamcoach: Ja okay!

Isabella: Ja måske vi skulle tage imod det forslag og lige prøve det af. Måske det er godt nok til at tilfredsstille vores behov for information.

Sarah: Jeg synes det ville være en ide, hvis vi alle gjorde det.

Teamcoach: Det kunne da være rigtig stærkt, hvis man hver især, skrev 5-10 linjer om hvad der er sket i den seneste uge.

Maria: Ja, det kunne vi godt.

Teamcoach: Okay. Det kunne måske være noget vi kan prøve af, frem til næste gang vi ses? Så kan vi jo vende det næste gang. Var det godt eller skal vi gøre det anderledes?

Sarah: Ja, det kunne vi godt.

Maria: Ja, lad os bare prøve.

Daniel: I orden.

Teamcoach: Jeg skal ikke bestemme, hvordan formen skal være. Det ved I nok bedst selv, hvad der virker for jer.

Daniel: Ja. Det behøver jo netop ikke være mere end de 5-10 linjer.

Maria: Ja, og har man ikke lavet noget. Så skriver man det.

Sarah: Ja, lad os bare prøve at springe ud i det.

Maria: Ja, rigtig god ide.

Teamcoach: Okay. Var det en fælles aftale vi lavede her?

Alle nikker.

Daniel: Ja. Det bliver en ugentlig opdatering ik?

Alle bekræfter.

Teamcoach: Okay. Så ses vi den 25 oktober.

3 Teamcoachingsamtale den 25 oktober – Maria, Sarah, Isabella, Søren og Daniel.

Teamcoach: Jeg er lidt nysgerrig på, hvordan det er gået siden sidst?

Maria: Der er blevet sendt en mail ud, efter vores sidste aftale.

Teamcoach: Ja okay. Det havde alle gjort?

Maria: Ja. Det gjorde alle.

Sarah: Ja. Det var en kort status fra alle.

Teamcoach: Okay. Hvordan var det?

Maria: Det var godt. Synes det var hjælpsomt

Sarah: Ja, det virkede godt.

Maria: Nu var det lidt mig, som talte meget for dette forslag. Og det hjalp mig med til at få en bedre forståelse af hvad de andre laver. Jeg fik en bedre ide af om hvad der er sket. Isabella gav en kort update med hjemmeside, hvilket var fint.

Teamcoach: Ja okay. Og hvad med den tekniske afdeling. I fik også lavet en update?

Daniel: Ja. Det fik vi lavet. Altså, det er ikke fordi der sker meget for os lige nu. Men vi fik det lavet.

Teamcoach: Ja okay. Maria hvordan var det at få en update fra den tekniske afdeling?

Maria: Det var godt. Dejligt at vide hvad der sker.

Daniel: Ja jeg synes også det var rart, at få at vide hvad de andre også laver. Hvad har Maria lavet? Hvad har Isabella lavet?

Isabella: Ja, jeg håber da vi fortsætter med det.

Maria: Ja, jeg håber da de andre vil fortsætte med det her. Jeg synes det var godt.

Teamcoach: Ja, okay. Sarah du er lidt stille. Hvad tænker du?

Sarah: Jamen, jeg har ikke været opmærksom på, at gruppen har haft behov for at kommunikere på tværs. Jeg tænkte at det var nok, med de informationer der kommer fra mig. Så jeg er bare glad for at der er sket noget, som hjælper dem.

Teamcoach: Okay. Var det hjælpsomt for dig?

Sarah: Tja. Jeg har løbende kommunikation med alle. Så behovet har ikke været så stort for mig.

Søren: Jeg synes det var godt for mig, når jeg ikke er i nærheden i øjeblikket.

Teamcoach: Nej okay. Men noget du gerne vil fortsætte med?

Sarah: Ja, for det virker til at være gavnligt for gruppen, så synes jeg vi skal fortsætte.

Maria: Jeg synes det er dejligt, at alle siger det er positivt. Jeg frygtede lidt, at det kun var mig som sad med et behov for det her.

Teamcoach: Fantastisk! Jeg kunne godt tænke mig lige at spole tiden lidt tilbage, til dengang, hvor vi lavede den positionslinje. Jeg er lidt nysgerrig på, hvordan det var og om det var hjælpsomt for jer?

Søren: Jeg synes det var rart at vide, hvor folk står. Så jeg synes det var godt.

Maria: Jeg var egentlig overrasket over, hvor positive vi var. Altså, vi er jo positive. Men jeg har tænkt lidt over, hvor positive vi egentlig er.

Isabella: Ja. Jeg synes det var godt, at lige se hvor vi står henne.

Søren: Men jeg synes også lidt vi flyver på en lyserød sky, fordi det hele fortsat er nyt. Jeg tror at hvis/når vi rammer en mur, så står vi ikke så højt oppe.

Teamcoach: Ja, okay. Så I har ikke ramt mureren endnu?

Søren: Tja. Vi har haft udfordringer, men vi har ikke endnu været virkelig udfordret.

Sarah: Nej. Synes vi løser de udfordringer der kommer.

Søren: Ja, nu har vi lige afleveret ansøgningen den til danske maritime fond.

Teamcoach: Okay. Den har I lavet i løbet af ugen?

Sarah: Ja. Jeg har lige sendt den.

Teamcoach: Okay. Så vi sender med en lettet følelse nu?

Sarah: Ja, og vi har fået god feedback fra den maritime fond. Så jeg har ændret den ansøgning flere gange. Men synes resultatet blev godt.

Teamcoach: Ja, okay. Sarah, hvis du skal kigge tilbage på sidste gang med positionslinje, hvordan var det så?

Sarah: Jamen, jeg er nogenlunde enig, synes det var godt. Men vi har ikke rigtig arbejdet som et team siden. Så hvis vi har haft mere tid, så kunne jeg måske se nogle ændringer.

Teamcoach: Okay. Så hvis I havde haft mere tid imellem samtalerne, så ville I kunne se om det har givet mulighed for ændringer?

Sarah: Ja. Det er jeg sikker på.

Teamcoach: Okay. Hvis jeg besøgte jer om et halvt år. Hvor står I så henne?

Sarah: Jamen, vi er forhåbentlig i fuld gang med vores prototype. Vi alle har nok mere tid til at arbejde på det her projekt. Vi nok nogle midler, til at løfte denne her opgave.

Teamcoach: Ja. Hvad tænker I andre om det?

Maria: Ja. Jeg håber vi har mere tid til samarbejde og arbejde med det her projekt. Jeg håber at vi I har mere tid til at arbejde med MicroChange.

Daniel: Ja, jeg håber at vi på det tidspunkt, kan begynde at samle noget.

Teamcoach: Okay. Hvad vil mere tid betyde for jer som team?

Maria: Jamen, at vi kan mødes mere.

Isabella: Ja, at vi kan mødes mere, fysisk.

Sarah: Ja, det er der, vi er bedst.

Teamcoach: Okay. Flere fysiske møder.

Søren: Ja, håber på at flere fysiske møder, gør at jeg bedre kan følge med i økonomi og marketing.

Maria: Ja, så vi kan bedre trække på hinanden. Det hele er meget opdelt nu i afdelinger. Ingen af os har prøvet at starte en virksomhed. Så mere tid, gør at vi bedre kan trække mere på hinanden.

21:57 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Så mere tid, vil resultere i flere fysiske møder?

Sarah: Ja. Det er også skrevet ind i en arbejdsplan for de kommende 18 måneder?

Teamcoach: Okay. Der er en arbejdsplan?

Sarah: Ja, det er der nu. Det var et krav til denne ansøgning, at der var en struktureret tidsplan med. Så det har jeg været nødt til at konstruere. Det er en nødvendighed at vi i fremtiden, mødes mere end hvad vi gør nu.

Teamcoach: Er I alle bekendte med det her arbejdsplan?

Maria: Næ.

Sarah: Nej. Det er de ikke. Men vi har heller ikke talt sammen. Jeg bliver nødt til at gøre opmærksom på, at den er afleveret i dag. Men det kan ikke lade sig gøre at tale med alle om det her, om hvornår den her opgave kommer ind. Eller hvornår den her opgave skal kunne ind i planen. Det har jeg været nødt til at træffe en beslutning om. Jeg synes det er helt fair som leder, at jeg kan planlægge en tidsplan, hvor opgaverne ikke skal ligge fra dag til dag. Men uge til uge. Så burde der være tid til at løse dem.

Teamcoach: Hvordan har I andre det med, at Sarah har lavet en arbejdsplan uden at I er blevet bekendt med dem?

Lang pause!

Daniel: Sådan som jeg forstår det på Sarah, så er der en arbejdsplan, som vi tidligere har lavet, som nu er blevet bedre detaljeret. Det har jeg det fint med. Jeg går ikke ud fra, at der er den store forskel. Jeg ville gerne have set den, hvis der er store ændringer, inden den blev sendt.

Teamcoach: Ja okay. Maria og Isabella, hvis Sarah i marts 2020, har skrevet ind i arbejdsplanen at budgettet skal være på plads. Hvordan har I det, med det?

Isabella: Jeg ville gerne have set denne arbejdsplan, inden den blev sendt afsted. Jeg ville også gerne have læst ansøgningen igennem, som vi havde aftalt. Men der var en bagkant og vi alle har travlt. Men om jeg ville have set den. Ja, det ville jeg gerne. Men jeg kan heller ikke udtale mig om planen, for jeg har ikke set den.

Teamcoach: Sarah, er der en bestemt årsag til at denne tidsplan ikke bliver fremlagt for de andre?

Sarah: Altså ja. Et eller andet sted. Så har jeg bare opgivet at involvere andre. Ofte får jeg at vide, at det kigger vi lige på. Men så går der mega lang tid før jeg får svar. Og det er der bare ikke tid til lige her. Jeg synes bare det er uprofessionelt, at der går for lang tid til at sende ansøgningen ind. Jeg har bare kørt solo her. Men det har jeg gjort, fordi det tager udgangspunkt i en tidligere arbejdsplan, som vi har aftalt. Så den her ansøgning skulle bare laves, ellers kører toget uden os.

Teamcoach: Hvordan har I andre, med at Sarah har gjort det her, ellers kører toget?

Søren: Jamen, hun har ret. Vi har ikke kunne stå nok til rådighed til at løse denne her opgave. Vi andre har haft andre ting at lave.

Teamcoach: Maria, du har været stille. Hvad tænker du?

Maria: Ja, jeg har selv været meget optaget med andre ting. Så det er hvad det er. Sarah har sendt ansøgningen og det er dejligt hun har gjort det. Jeg ville da ønske at vi havde haft mere tid til at gennemgå ansøgningen sammen. Men det har jeg ikke kunne i denne her uge.

Teamcoach: Sarah, hvordan har du det med at du selv har lavet den her ansøgning og tidsplan?

Sarah: For at være helt ærlig. Pisse ufedt. Det har bare været helt vildt svært at lave den ansøgning.

Isabella: Må jeg lige sige noget? Jeg sagde til dig (Sarah), at du bare kunne ringe, hvis du havde brug for hjælp.

Sarah: Ja. Jeg ved godt at I gør det af bedste mening. Men der er bare ikke tid til at gennemgå det med alle.

Isabella: Ja. Det er også fint du har grebet bolden og løbet med den. Det kræver det når man har nogle deadlines, der skal overholdes. Men jeg vil bare gerne sige, at jeg vil meget gerne hjælpe.

Sarah: Ja, men hvis folk gerne vil hjælpe, så bliver vi nødt til at være på kontoret. Jeg kan ikke skrive mails, tale i telefon osv. Når det her er så vigtigt. Der er så meget arbejde i den ansøgning. Jeg har det da mega dårligt med at jeg bare har truffet en beslutning. Jeg ved godt jeg er CEO, men vi er også et team. Vi er jo fælles om det. Men nogle gange, så får jeg 2 linjer fra jer. Det kan også være svært at bruge til noget, fordi jeg skal tyde mere af det. Derfor foretrækker jeg at vi mødes.

Maria: Jeg ville også gerne have hjulpet. Men jeg har bare ikke kunne i den her uge.

Sarah: Ja, men jeg har det da dårlig med at ekskluderer jer.

Daniel: Jamen, det er jo spørgsmålet om du har ekskluderet os, eller om vi har ekskluderet os selv. Jeg har været syg i den her uge. Men jeg vidste jo godt at du har lavet den ansøgning. Selvfølgelig ville jeg da gerne have set den ansøgning, inden den blev sendt. Men jeg har jo ikke selv tilbudt min hjælp.

Sarah: Ja, men hånden på hjertet. Havde jeg sendt jer ansøgningen til jer, hvor hurtigt havde I så kunne komme med feedback. Der frygter jeg, at det tager 2 dage og den feedback kan jeg måske ikke bruge til noget, andet end det er fint.

Maria: Jeg ville kunne have givet feedback på det hurtigt. Jeg ville ikke have tid til at læse det.

Daniel: Jeg synes ikke du skal have dårlig samvittighed Sarah. Vi burde have taget mere ansvar. Det er os som burde have dårlig samvittighed.

Teamcoach: Hvordan har I det andre med, at Sarah faktisk har det ufedt med, at løse den her opgave uden jer? Altså og en meget vigtig opgave for jeres videre virksomhed.

Maria: Jamen, det er da ikke sjovt. Men jeg har bare ikke kunne hjælpe i den her uge. Jeg synes det er ærgerligt at tidspunktet har været så dårligt.

Daniel: Jamen, jeg har dårlig samvittighed over at jeg ikke har bidraget mere.

Søren: Jeg ville gerne have haft vi havde lavede det i fællesskab.

Isabella: Jeg tænker, at jeg har haft tid i denne her uge. Og det har jeg også sagt til Sarah. Så jeg synes det er synd for Sarah, at hun har haft det så dårligt med det her opgave. Jeg har også det dårligt med om jeg selv kunne have gjort mere. Men jeg troede egentlig det gik godt med ansøgningen. Men synes ikke det er i orden, at vi ikke har hjulpet til.

Teamcoach: Hvis vi nu forstillede os, at Sarah ikke havde mulighed for at lave ansøgningen, fordi hun eksempelvis var syg. Hvordan står vi så som team?

Isabella: Så må vi steppe ind. Det er vi jo nødt til.

Daniel: Nu kan vi jo heldigvis sige, at sådan var det ikke. Sarah var ikke syg. Men hvis det var tilfældet, så måtte vi andre træde til. Jeg kan kun sige at jeg har dårlig samvittighed over, at Sarah havde det skidt med den her opgave.

Sarah: Nu skal vi heller ikke have mere ondt af mig. Men ja, er lidt træt. Har været op til kl.04 i nat for at lave den her ansøgning og skulle afsted igen kl 06:30. Men som CEO står man ofte også lidt for skud. Men processen har ikke været optimal. Men uanset hvem der har gjort det, så ville det ikke være fedt.

Teamcoach: Men det vil sige, at I andre først vil steppe ind, når Sarah ikke kan? Hun har været op det meste af natten.

Daniel: Nej. Men vi har ikke hørt fra Sarah, så derfor tror jeg at hun har styr på det.

Sarah: Men det kan jo heller ikke være rigtig, at bare fordi jeg klynker, så vil I steppe ind. Vi burde jo være et team. Hvorfor skal jeg opsøge hjælpen, når vi er et team? Der er ikke nogen af jer i denne her uge, så har vendt tilbage til mig og spurgt hvordan går det lige med det der? Det har der jo ikke været noget af.

Isabella: Men det også fordi at jeg antager at du henvender dig, når du har brug for hjælp. Hvis du ikke henvender dig, så formoder jeg at der er styr på det. Alt er fint. Men det er nok fordi jeg selv henvender mig, når jeg har brug for hjælp.

Sarah: Man behøver jo heller ikke spørge ind til alt hos hinanden. Men blot lige give besked. I er jo medejere af MicroChange. I har påtaget jer et ansvar og en stilling. Man kan vel forvente at man også selv opsøger ansvaret og ikke skal have det kastet efter sig.

Maria: Det er derfor jeg har haft en pointe med, at vi skal være bedre til at dele information med hinanden. Det gør at folk kan sige, at næste uge har jeg tid til at hjælpe. Eller jeg har problemer med denne opgave, nogen der kan hjælpe. Det kan vi skrive i den mail sender rundt.

Teamcoach: Må jeg lige stoppe her? Jeg kan godt se at jeres kommunikation også har udfordringer. På den ene side føler Isabella og Daniel at de har tilbudt deres hjælp. Omvendt føler Sarah at der har været tilbudt noget hjælp. Sarah har siddet op hele natten og lavet ansøgningen, omvendt har I andre haft for travlt til at hjælpe med ansøgningen. Den her ansøgning er vel afgørende for MicroChanges videre fremtid?

Lang pause

Søren: Vi har også uddannelser af passe.

Sarah: Ja. Det har jeg også. Du måtte også gerne steppe ind Søren. Lige nu er vi ved den diskussion, at den som har behovet har ansvaret. Det er jo mig, som har haft behov for hjælp, men har tydeligvis ikke været god til at spørge efter den. Men vi kunne også godt være gået i gang med ansøgningen noget før. Vi talte meget højt om at nu skulle vi give den gas med ansøgningen og lave den sammen. Det gjorde vi så ikke.

1:00 minutter inde i samtalen

Teamcoach: Lad os lige bruge de sidste 20 minutter på lige at tale om den hjemmeopgave jeg gav jer sidst. Altså initiativer som kunne være hjælpsomme for jer som team. Vi har allerede aftalt at arbejde videre med en ugentlig opdatering fra hinanden hver især.

Maria: Ja. Jeg synes vi skal have fundet en ny platform. Lige nu arbejder vi med google docs og mails. Jeg synes vi skal have en ny platform, hvor vi kan kommunikere igennem, hvor vi kan koordinere kalender mv. Det skal ikke være facebook. Men et professionelt program, hvor vi som kan mere effektivt kan dele ting og arbejde videre med. Det skal være en virksomhedsportal, vi kan anvende.

Sarah: Ja, vi søger en portal, hvor vi kan dele ting og arbejde i et fælles program.

Isabella: Ja, altså vi har fået nogle penge fra Amazon. De kan vel bruges til at finde en god portal. Altså det synes jeg vil være godt, med en fælles portal.

Sarah: Ja, vi har fået 15.000 dollar af Amazon. Der er mange løsninger. De penge er gyldige i 2 år. Men vi skal også bruges i Amazon regi.

Maria: Men det var primært det, jeg tænkte.

Søren: Google docs er ikke godt nok. Vi skal have en bedre platform.

Teamcoach: Ja, spændende. Godt forslag. Er der andre ting?

Sarah: Jeg synes vi skal have bedre styr på vores fælles møder. Vi har tidligere talt om at holde møder i Odense. Så det ikke altid er i Svendborg. Ved at vi er i Odense, så kan det være nemmere Maria og Isabella. Vi andre er mobile. Det er de ikke. De skal med et tog. Der er det altså nemmere at tage bilen til Odense. Vi skal bare have fundet et sted.

Teamcoach: Hvad med SDU i Odense?

Maria: Ja. Det kan vi sagtens.

Isabella: Ja, vi kan bare booke et lokale.

Sarah: Nå okay. Perfekt.

Teamcoach: Fedt. Er der andre ting? Jeg ved at powerpoint, opgaveark, kommunikationsretningslinjer er noget som I tidligere har arbejdet med. Kunne det være gode initiativer?

Isabella: Jeg synes i hvert fald skal holde fast i powerpoint som dagsorden. Det giver god værdi og struktur til møderne.

Maria: Ja, jeg tænker vi fastholder powerpoint.

Sarah: Ja, det tænker jeg også.

Teamcoach: Godt. Vi har efterhånden gode værktøjer.

Maria: Ja, i forhold til kommunikationen. Så håber jeg den platform kan hjælpe os der, så vi har mere effektiv kommunikation.

Sarah: ja, også skal vi være bedre til at mødes face to face. Det giver bare den bedste kommunikation.

Maria: Ja. Det skal vi være bedre til.

Isabella: Ja. Det skal vi. Men de næste uger, har vi faktisk en del møder sammen.

Søren: Ja. Det er rigtigt.

Teamcoach: Okay. Hvordan ser MicroChange ud om et halvt år?

Søren: Vi er forhåbentlig færdige med vores prototype.

Daniel: Ja, den skal køre.

Sarah: Ja, teknikerne har travlt. Der er masser af fakturaer der også skal være styr på. Vi skal have styr på moms mv. Så der skal nok være rigeligt at se til. Men jeg synes den her samtale har været god. Det er dejligt at vi har fået talt om den ansøgning, om vi alle skal være bedre til vores kommunikation.

Teamcoach: Dejligt. Men skal vi lige evaluere på de her samtaler vi har haft. Hvordan har de her 3 samtaler været for jer?

Maria: Jeg synes det har været super godt.

Isabella: Ja, helt enig. Jeg er lidt imponeret over de gode spørgsmål du kommer med. De er ikke ledende og du er meget vedholden ved at spørge ind til vores situation. Det har fungeret godt. Vi har endnu ikke talt så koncentreret omkring vores samarbejde, som nu. Jeg har en langt bedre forståelse af hvor hinanden står henne. Hvad vi ligger vægt på og hvorfor det er vigtigt for os.

Maria: Ja, helt enig. Det har givet os en bedre forståelse for hinanden og hvor vi står henne. I forhold til hvor meget vi har brug for at vide. Men også i forhold til hvornår spørger man efter hjælp og hvornår tilbyder man sin hjælp.

Isabella: Jeg synes jeg har fået en bedre forståelse af hvordan jeg skal være, når jeg samarbejder med hver enkelt.

Sarah: Jeg synes det har været rigtig godt. Jeg synes specielt at jeg kan se at jeg skal være bedre til at danne et overblik og spørge efter hjælp. Jeg ved bedre hvordan jeg skal fungere med de andre og forstå teamet.

Søren: Ja. Det har været rigtig godt. Jeg synes det er dejligt, at du har haft tid til det her. Jeg synes det er godt vi har fået hul på de her vanskeligheder vi har haft.

Daniel: Ja. Synes det har været godt. Jeg håber det her gør, at vi bliver bedre til at samarbejde. Jeg håber at når vi går herfra, at vi holder hinanden op på det her.

Isabella: Men betyder også at vi løbende bør tale om det her. Så vi er enige om hvad vi gør. Det er vigtigt at tale om vores samarbejde. Og vores samarbejde kan være helt anderledes om et halvt år.

Sarah: Ja, jeg har også været lidt nervøse at teamet har stået svagt ved de her samtaler. Men jeg sidder faktisk med en god følelse nu. Vi står ikke svagt, heller ikke når vi diskuterer. Det skal der være plads til. Men jeg er lettet over det. Men er også lidt sårbar, fordi jeg har delt noget i dag, som har været lidt intimt.

Maria: Men bare rolig, vi stikker ikke af. Der skal være plads til uenigheder. Jeg synes vi står stærkt og ser frem til at arbejde videre med vores samarbejde.

