

"Det er så svært at sige,
at man ikke er sikker"

- Lederes håndtering af
medarbejderes udfordringer,
når ledere agerer hjælpere

Udarbejdet af
Anne Sofie Ramstad &
Mette Bang Lassesen

Kandidatspeciale

10. Semester

Kommunikation

Aalborg Universitet

TITELBLAD



TITEL

"DET ER SÅ SVÆRT AT SIGE, AT MAN IKKE ER SIKKER"

- LEDERES HÅNDTERING AF MEDARBEJDERES UDFORDRINGER,
NÅR LEDERE AGERER HJÆLPERE

AALBORG UNIVERSITET

KANDIDAT I KOMMUNIKATION

10. SEMESTER

ANTAL ANSLAG MED MELLEMRUM: 248.040

ANTAL NORMALSIDER: 103,4

10. SEMESTER - FORÅRET 2020

SPECIALEVEJLEDER: POUL NØRGÅRD DAHL

ANNE SOFIE RAMSTAD

METTE BANG LASSESEN

Abstract

This master's thesis is about the relationship between leaders and employees. The purpose of this thesis is to study how employees share challenges in one-to-one conversations and how leaders manage them through an analysis of interpersonal communication.

This thesis investigates the above based on Edgar H. Schein's Model of Consultation "defined by the three different roles consultants can operate in when they help a client" (Schein, 1999, p. 5). Opposite Schein who operates with helping conversations between consultants and clients, this thesis uses the theory to investigate one-to-one conversations between leaders and employees - and in that context, which problems are connected to this constellation. In relation to this constellation we see a problem in the enhanced asymmetry, because the leader and the employee have a dual role - when the leader is the helper, and the employee is the client. This enhanced asymmetry can make it even more difficult for the employee as a client to be open and trustful about sharing their challenges. In addition, we see a problem when the helper also is the leader, the leader has an ownership and a corresponsibility to the challenges, which we suppose can make it more complicated to operate in the process consultant role.

After having conducted a literature review within this thesis chosen research field, a conclusion is that there wasn't any findings direct relatable researches about relationship between leaders and their employees in one-to-one conversations. Motivated by this factor, related to the above mentioned the thesis have investigated one-to-one conversations, which is why the primary data material of this master's thesis is two video observed one-to-one conversations between leaders and their employees.

With a focus on the relationship between leaders and employees and when the leader in a one-to-one conversation act as a helper the master's thesis raises the question: "How does employees share challenges with leaders and how does leaders manage these challenges, when leaders has corresponsibility for the challenge and the challenges can have consequences for the leader?"

The primary data material is supplemented with two semi-structured interviews with the two employees. To answer the problem statement a pragmatic language analysis and the hermeneutically inspired DiaLoop model (Alrø, Dahl & Schuman, 2016) is applied for analysis, because the theory of science of the thesis is based on philosophical hermeneutics (Gadamer, 2007).

The findings of the thesis first of all shows that there are some problems connected to an employee's sharing of challenges when a leader is the helper. These problems turns out to be hesitancy, downgrading the challenges, lack of expressions of opinions and the best presentation of itself, which in this thesis is seen as a result of the leader's power to assess the employee and as a result of trust issues. In addition, the findings of the study show that the leaders take corresponsibility when they manage the challenges of the employees. Furthermore, the thesis shows that the fact that the challenges can have consequences for the leaders influences the leaders' way of managing the challenges. Our hypothesis about that it can be difficult for the leader to act as a process consultant and therefore be more disposed to act as an expert and with that get the challenges solved as soon as possible, has been both confirmed and disconfirmed in our investigating.

Finally, the thesis shows that a leader's starting point in the process consultant role when facing complex challenges would be the most profitable role, because that role would result in most learning for the employee - and therefore largest value in an organizational perspective.

Forord

Specialet er udarbejdet i foråret 2020 af Anne Sofie Ramstad og Mette Bang Lassesen. Specialet er baseret på vores interesse for interpersonel kommunikation i en organisatorisk kontekst, som vi gennem både bachelor- og kandidatuddannelsen har beskæftiget os med. Vi har gennem uddannelserne undersøgt områder som motivation af medarbejdere, feedback samt organisatoriske forandringer - alt dette fra et medarbejderperspektiv. Af denne grund har vi derfor en motivation for at opnå en indsigt i og en forståelse for den anden side, hvorfor vi med specialet ønsker at undersøge håndtering af udfordringer fra et ledelsesperspektiv. Vi har gennem vores respektive praktikperioder fået en yderligere interesse for relationen mellem ledere og medarbejdere, hvorfor dette vil være et omdrejningspunkt for specialet.

Tak

På bagkant af specialeskrivningen skal der lyde en stor tak til vores vejleder Poul Nørgaard Dahl. Du har bidraget med gode og konstruktive vejledningsmøder både før Covid-19 samt virtuelt efterfølgende. Uden dine kritiske og undrende spørgsmål var vi ikke nået frem til det resultat, som vi hermed afleverer. Tak for gode grin og god stemning - samt peptalks og motivation.

Derudover skal der lyde en stor tak til virksomheden, som har indvilliget i et samarbejde med os, og som har været en forudsætning for at undersøgelsen har kunne lade sig at gøre.

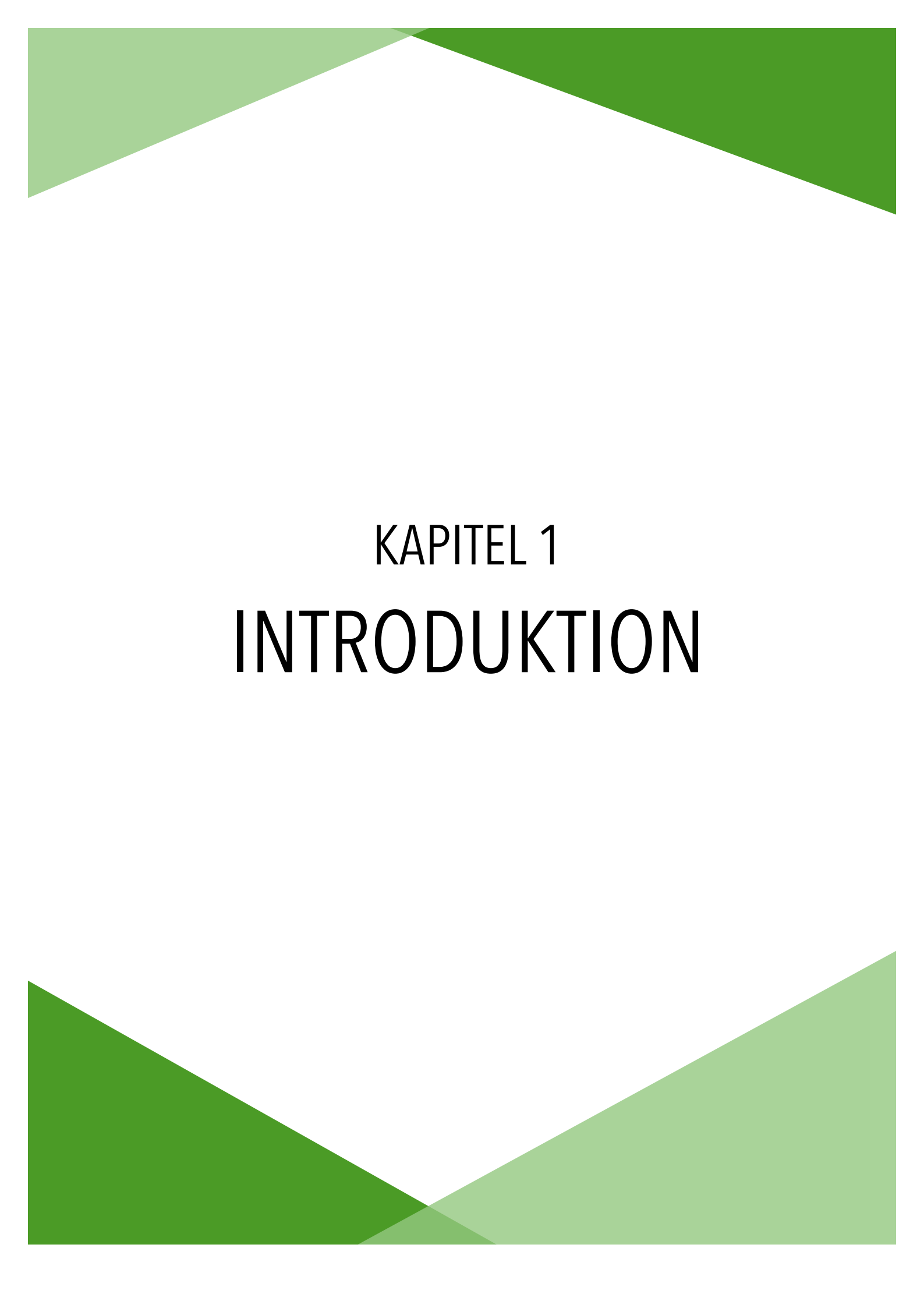
Tak til familie og venner for god støtte og opbakning.

Rigtig god fornøjelse med læsningen!

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	3
1.1. Indledning	4
1.2. Emne- og problemfelt	5
1.3. Problemformulering	9
1.4. Udgangspunkt for undersøgelsen	9
1.5. Læsevejledning	10
2. Videnskabsteoretisk grundlag	11
2.1. Hermeneutik	12
2.1.1. Filosofisk hermeneutik	14
2.1.2. Menneskesyn	16
2.2. Epistemologi	17
2.3. Specialets videnskabsideal	17
2.4. Kvalificeret subjektivitet	19
2.5. Sandhedskriterium	20
2.6. Erkendelseskanaler	20
3. Relateret forskning på området	22
3.1. Forskellige typer samtaler i praksis	23
3.2. Fremgangsmåde til undersøgelse af forskningsfeltet	24
3.3. Relevant eksisterende viden	25
3.3.1. Face-to-face samtalers positive effekt	25
3.3.2. Samtaleemners relevans i one-to-one samtaler	27
3.3.3. Medarbejderes deling af udfordringer	28
3.3.4. Opsamling af relaterbare indsigter	28
4. Undersøgellesdesign	30
4.1. En dialektisk udarbejdet problemformulering	31
4.2. Metodologisk model	32
4.3. Metode	35
4.3.1. Videoobservation som metode	36
4.3.2. Interview som metode	38
4.3.3. Databehandling	40
4.4. Analytisk metode	42
4.4.1. Pragmatisk sprogbrugsanalyse	42
4.4.2. Sproget som udtryk for handling	43
4.4.3. Sproghandling	44
4.4.4. Symmetri og asymmetri	46
4.4.5. Betoning og nedtoning	46
4.4.6. Præsuppositioner	47
5. Specialets grundteori	48
5.1. Relation og tillid	49
5.2. Asymmetri i relationen	50
5.2.1. Faldgrupper for klienten i hjælperelationen	51
5.2.2. Faldgrupper for hjælperen i hjælperelationen	52
5.3. Tre typer hjælperoller	54
5.3.1. Tre typer hjælperoller	54
5.4. Læring	57

6. Analyse Introduktion	59
6.1. <i>Empiripræsentation</i>	60
6.1.1. Præsentation af one-to-one samtalerne	62
6.2. <i>Analytisk fremgangsmåde</i>	65
6.2.2. Forarbejdet til analysen	65
6.2.3. Tilgang til analyse og fortolkning	66
6.2.4. Analysens opbygning	67
7. Analyse	68
7.1. <i>Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 1 og medarbejder 1</i>	69
7.1.1. Tilkendegivelse af medarbejderens udfordring	71
7.1.2. Teamlederens håndtering af udfordringen	73
7.1.3. Den forstærkede asymmetris konsekvenser	75
7.1.4. En indsigt i lignende og andre betydelige udfordringer	78
7.1.5. Medarbejderens reelle behov	83
7.1.6. Opsamling af interaktionudklippene mellem teamleder 1 og medarbejder 1	87
7.2. <i>Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 2 og medarbejder 2</i>	88
7.2.1. Teamlederens håndtering af udfordringen	90
7.2.2. Medarbejderens bidrag med egne perspektiver	93
7.2.3. Teamlederens håndtering af medarbejderens perspektiv	95
7.2.4. Teamlederens nærmere undersøgelse af medarbejderens udfordring	96
7.2.5. Nyt perspektiv fra medarbejderen	98
7.2.6. Opsamling af interaktionudklippet mellem teamleder 2 og medarbejder 2	101
7.3. <i>Sammenfatning af de to analyser</i>	102
8. Diskussion	105
8.1. <i>Fordele og ulemper ved lederen som hjælper</i>	106
8.1.1. Ulemper ved lederen som hjælper	106
8.1.2. Fordele ved lederen som hjælper	109
8.1.3. Udfordringer af forskellig karakter	112
8.2. <i>En leders håndtering af udfordringer</i>	113
8.2.1. Scheins hjælperoller i forhold til værdien i et organisatorisk perspektiv	113
9. Konklusion	118
Referenceliste	123

The page features a minimalist design with two large, overlapping green triangles at the top and bottom. The top triangles point downwards towards the center, while the bottom triangles point upwards towards the center. The triangles are composed of two shades of green: a lighter, muted green and a darker, more vibrant green. The central area of the page is white and contains the title text.

KAPITEL 1

INTRODUKTION

1. Introduktion

I dette kapitel vil vi indlede specialet og specificere vores emne- og problemfelt, som vi med specialeafhandlingen ønsker at blive klogere på. Vi vil med denne introduktion derfor formulere et nærmere fokus, som leder op til specialets problemformulering.

1.1. Indledning

Vi står på tærsklen til at afslutte vores kandidatuddannelse i Kommunikation og forbereder os i den forbindelse på at træde ud på arbejdsmarkedet i den nærmeste fremtid. Vi har rygsækken fyldt med teoretisk viden, men har også allerede tilegnet os nogle praktiske erfaringer gennem praktikophold og studiejobs. Erfaringer, der har gjort indtryk på os, og som præger vores forventninger til dét at være medarbejder i en organisation - noget som vores ledere de pågældende steder har haft stor indflydelse på.

Vi har på tæt hold oplevet, hvordan en leder har indflydelse på vores ageren som medarbejdere i praksis. Et positivt output af lederens indflydelse på os som medarbejdere er, at vores ledere på flere områder har bekræftet os i vores faglighed, som har bidraget med øget motivation til at gå den ekstra meter - både hvad angår vores egen faglige udvikling og organisationen. Vi har dog også oplevet den mere negative side af, hvilken indflydelse en leder kan have - hertil hvilken betydning det asymmetriske forhold har haft for vores ageren i praksis. I den forbindelse har vores bevidsthed om, at ledere kan bedømme og vurdere os på, hvad vi gør og siger stor betydning, da vi ved, at en leders bedømmelser kan få negative konsekvenser for medarbejdere. Disse konsekvenser kan eksempelvis være, at en leder ekskluderer medarbejdere i form af manglende involvering i både sociale og faglige aktiviteter, firing, ignorering eller manglende muliggørelse for udvikling såsom forfremmelse eller efteruddannelse.

Bevidstheden om de mulige konsekvenser samt asymmetriens indflydelse på vores ageren har i praksis udspillet sig ved, at vi i nogle situationer har undladt at tilkendegive vores faktiske mening. Derudover har det udspillet sig ved, at vi har haft svært ved at dele vores udfordringer eller underdrevet et problem ved eksempelvis at udtrykke, at vi ser et lille problem i noget, som vi ser et stor problem i. Derudover har det for os haft en

påvirkning på, at det i perioder har været svært at turde henvende sig i frygten for at være til besvær - og det har i den forbindelse været en udfordring at turde kræve noget af lederen i frygt for lederens mulige negative reaktion. Når det for os som medarbejdere har haft konsekvenser for vores ageren i praksis, har vi en hypotese om, at det ligeledes kan gøre sig gældende for andre medarbejdere. Der kan således opstå et praktisk problem, som ikke kun har konsekvenser for medarbejdere, men også for ledere, da de dermed kan få svært ved at opnå et reelt billede af medarbejderne - og dermed ikke har mulighed for at hjælpe med og eksekvere på medarbejdernes udfordringer. Der danner sig altså en ond cirkel, da det både påvirker medarbejderen og organisationen negativt.

På baggrund af vores erfaringer mener vi, at tillid er en afgørende faktor for, at medarbejdere tør tilkendegive deres holdninger og dele udfordringer i dette asymmetriske forhold. Men hvilken betydning har tillid i den asymmetriske relation i henhold til medarbejders delinger af udfordringer? Og hvordan håndterer en leder kommunikativt en medarbejders deling af udfordringer, når medarbejderens kommunikation er et vilkår for lederens mulighed for at handle på udfordringerne?

Gennem egne erfaringer har vi opnået en indsigt fra et medarbejderperspektiv, hvorfor vi finder det interessant at opnå en forståelse fra den anden side. Vi vil derfor i det følgende bevæge os fra vores egne erfaringer til en undersøgelse af ovenstående fra et ledelsesperspektiv.

1.2. Emne- og problemfelt

Specialeafhandlingens overordnede emne er relationen mellem en leder og en medarbejder. Vi er bevidste om, at denne relation kommer til udtryk i mange forskellige situationer. Vi har derfor valgt at afgrænse os til at undersøge samtaler mellem en leder og en medarbejder - både fordi en sådan situation er observerbar, og fordi vi ønsker at undersøge sprogbrug og sprogbrugere gennem en samtaleanalyse med henblik på at sige noget om parternes indbyrdes relation. Hertil ønsker vi at undersøge tillidens betydning for parternes kommunikation i relationen. Gennem en samtaleanalyse vil vi foretage en pragmatisk sprogbrugsanalyse og undersøge, hvad der er på færde i samtaler mellem en leder og en medarbejder i en konsultationsteoretisk optik. Vi har derfor ikke til hensigt at undersøge samt give bud på alt, hvad der er på færde i samtalerne, men derimod

fokusere på en teoretisk problemstilling med henblik på at trække væsentlige pointer frem i forhold til besvarelsen af netop denne (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 147).

En samtale er et vidt begreb, da det dækker over forskellige typer af samtaler, som adskiller sig på både form og indhold. Mellem en leder og en medarbejder forekommer både formelle og uformelle samtaler - som eksempelvis den velkendte MUS, lønsamtaler, one-to-one samtaler og snak over frokosten. Da vi har en interesse i at undersøge medarbejderes deling af udfordringer og lederes håndtering af disse, har vi valgt at undersøge one-to-one samtaler. Denne type samtale rummer nemlig både det formelle, da den har et klart formål og det uformelle, idet medarbejderen har indflydelse på agendaen. One-to-one samtalen kan samtidig bidrage til at give os et nuanceret indblik i tillidsforholdet i relationen. Vi antager altså, at vi gennem denne type samtale kan opnå en bredere indsigt i lederen og medarbejderens indbyrdes relation og hertil deres indbyrdes tillidsforholds betydning, da one-to-one samtalen lægger op til, at begge parter bidrager og har indflydelse på samtals indhold. Denne type samtale muliggør, at lederen kan gøre status over medarbejderens arbejdsopgaver, mens medarbejderen kan dele udfordringer (Stepstone, 2016). Når lederen skal gøre status over medarbejderens arbejdsopgaver, mener vi, at det rummer en vurdering af medarbejderen. Idet one-to-one samtalen samtidig lægger op til, at medarbejderen skal dele sin udfordring, ser vi det som et dilemma, da medarbejderen altså skal gøre det i en konstellation, hvor hun samtidig bliver vurderet af sin leder. Det er dermed en sårbar situation for medarbejderen. Dertil ser vi ligeledes et dilemma i, at hvis ikke medarbejderen deler sin udfordring, kan lederen ikke hjælpe med at løse den. Set fra et ledelsesperspektiv kan det være problematisk at få skabt en tillid, der gør, at medarbejderen tør dele sin udfordring. Hertil knytter sig ligeledes et dilemma, da en leder kan være nødt til at handle på udfordringer selvom, det kan få store konsekvenser for medarbejderen - og selvom det betyder, at lederen ikke kan gengælde den tillid, som medarbejderen udviser ved at dele sin udfordring. Hvis sidstnævnte vil gøre sig gældende, vil medarbejderen formentlig ikke have tillid til at dele udfordringer en anden gang.

Vi er bevidste om, at denne type samtale kan bidrage til en undersøgelse af relationen på mange øvrige måder - eksempelvis med fokus på feedback eller styring i samtalerne. Vi har valgt at benytte one-to-one samtalen til at undersøge, hvordan medarbejdere deler

udfordringer, og hvordan lederen håndterer disse - hertil hvilken betydning tillidsforholdet i relationen har for dette. På baggrund af one-to-one samtals form og indhold mener vi samtidig, at vi med one-to-one samtalen har de rette vilkår for at undersøge vores indledningsvise hypotese om, at det kan være svært for en medarbejder af dele udfordringer med sin leder.

One-to-one samtaler lægger op til en samtale mellem en leder og en medarbejder. Idet vi som nævnt har en interesse for at undersøge medarbejders deling af udfordringer og lederens håndtering af disse, ser vi denne type samtale som en form for en hjælpesamtale - hvor lederen påtager sig en hjælperrolle. En hjælpesamtale kan nemlig kendetegnes som: "en professionel samtale, hvor en fagperson hjælper en patient, klient, pårørende eller kollega med at få afklaret en situation eller løst et problem" (Alrø & Kristiansen, 2006, s. 202). Rollefordelingen mellem hjælperen og den, der hjælpes - i vores tilfælde lederen og medarbejderen - er således asymmetrisk (Alrø & Kristiansen, 2006, s. 247).

Alrø og Kristiansens definition af hjælpesamtaler får os til at inddrage Schein, som beskriver tre hjælperoller inden for organisationskonsultation; ekspert, læge og proceskonsulent (Schein, 1999, 2010). Ekspertrollen er kendetegnet ved, at hjælperen ud fra egen viden bidrager med råd og vejledning (Schein, 2010, s. 90). Lægerollen er kendetegnet ved både at stille diagnosen på udfordringen og komme med konkrete forslag til behandling (Schein, 2010, s. 93). Rollen som proceskonsulent er kendetegnet ved, at den der får hjælp selv ejer og selv kender udfordringen bedst - og dermed også løsningen derpå (Schein, 2010, s. 99). Idet medarbejdere i one-to-one samtaler er med til at præge agendaen, mener vi, at samtalen lægger op til, at lederen påtager sig en proceskonsulentrolle. Netop her ser vi en problemstilling i, at når hjælperen er leder, har lederen som hjælper også et ejerskab og et medansvar for udfordringen, hvilket - vi har en hypotese om - gør det endnu vanskeligere for en leder at agere proceskonsulent-hjælper.

Scheins tre hjælperoller er altså forskellige roller, som en hjælper kan påtage sig i hjælpesamtaler, hvor tillid er en afgørende faktor for at kunne agere hjælper (Schein, 2010, s. 102). I one-to-one samtaler er der en forstærket asymmetri i og med, at denne samtale foregår mellem en leder og en medarbejder. Samtaleparterne har således en

dobbelkontrolle, hvor den ene både er leder og hjælper, og den anden både er medarbejder og den, der skal hjælpes, hvorfor tilliden i en sådan konstellation bliver ekstra vigtig. Tillid kan bidrage til, at medarbejderen tør at åbne op og dele sine perspektiver på sagen, hvormed lederen - som hjælper - får den rette viden, hvilket er en betingelse for at kunne give den mest hensigtsmæssige hjælp.

Når en hjælpesamtale foregår med en intern i en organisation og ikke en ekstern som ved Schein, ser vi en kompleksitet i, at lederen ikke kun skal agere som hjælper i forhold til medarbejderens udfordring. Lederen har som nævnt et medansvar for medarbejdernes udfordringer, og det kan samtidig få konsekvenser for lederen, hvis ikke udfordringen bliver løst. Medarbejdernes udfordringer har nødvendigvis ikke direkte konsekvenser for lederen, men det kan de hurtigt få, da lederen har det overordnede ansvar for teamet. Eksempelvis hvis en medarbejders udfordring omhandler performance, og denne udfordring, hvis ikke den bliver løst, bevirker, at lederen ikke når sit eget mål for det samlede team.

En konsulent har således ikke samme forpligtelser, som en leder har. I forhold til Scheins teori om hjælperoller, hvor det er en ekstern konsulent, der skal hjælpe en klient, undrer det os, hvordan en leder agerer hjælper, når lederen og medarbejderen har en indbyrdes relation, der stiller krav til endnu større tillid, da medarbejderen har en bevidsthed om, at lederen kan bedømme og vurdere medarbejderen. Scheins teori omhandler altså hjælperoller, som eksterne konsulenter kan påtage sig, hvor vi ønsker at bruge teorien i en anden kontekst. I den forbindelse ser vi en fordel i at benytte Scheins proceskonsulentrolle, hvis medarbejderen skal lære-at-lære, men samtidig kan det være svært for lederen at påtage sig en fuldbyrdig proceskonsulentrolle, da lederen netop har et ejerskab og et medansvar for den udfordring, som medarbejderen ønsker hjælp til. Vi vil altså benytte Scheins teori om hjælperoller til at undersøge, hvordan ledere håndterer medarbejders deling af de udfordringer, som medarbejdere ønsker hjælp til.

På baggrund af ovenstående ønsker vi med fokus på en tillidsfuld relation dermed at undersøge, hvordan medarbejdere deler udfordringer med deres ledere, og hvordan den forstærkede asymmetri i konstellationen - hvor hjælperen også er leder - påvirker både relationen og medarbejderens deling af udfordringer. Derudover finder vi det interessant

at benytte Scheins hjælperoller til at undersøge, hvordan ledere håndterer medarbejderes udfordringer, når ledere både har medansvar for udfordringen og det samtidig kan få konsekvenser for ledere, hvis ikke udfordringerne løses. Problemstillingen omhandler altså ikke kun, at medarbejdere kan have det svært ved at være åbne og tillidsfulde omkring deres udfordringer i en asymmetrisk relation med en leder, men også at ledere kan have svært ved at være proceskonsulenter.

Dette fører os frem til følgende problemformulering:

1.3. Problemformulering

Med fokus på en tillidsfuld relation mellem leder og medarbejder i faktisk afholdte one-to-one samtaler:

Når en leder i en one-to-one samtale skal agere som hjælper: Hvordan deler medarbejderen udfordringer med lederen, og hvordan håndterer lederen disse udfordringer, når lederen både har medansvar for udfordringen og udfordringen samtidig kan have konsekvenser for lederen?

Ud fra ovenstående problemformulering placerer specialeafhandlingen sig således inden for fagområdet interpersonel organisationskommunikation.

1.4. Udgangspunkt for undersøgelsen

Med formålet om at besvare vores problemformulering har vi indgået et samarbejde med en virksomhed, som har indvilliget i, at vi må observere tre one-to-one samtaler mellem teamledere og medarbejdere. Derudover har vi fået lov til at afholde efterfølgende interviews med medarbejderne. I denne virksomhed omtales one-to-one samtalerne som Catch-up samtaler - denne kobling af de to betegnelser vil blive uddybet i afsnit 3.1 (3.1. Forskellige typer samtaler i praksis). Vi benytter i specialeafhandlingen one-to-one som betegnelse for samtalen.

Virksomheden har et ønske om at være anonym. Af denne grund vil den i specialet blot omtales som 'virksomheden'. Virksomheden indskriver sig i en branche med fokus på salg og performance, hvorfor medarbejderne måles individuelt på deres resultater. Det

er derfor noget, som afspejler sig i deres one-to-one samtaler mellem teamlederne og medarbejderne.

Samarbejdet er indgået på den måde, at virksomheden hjælper os til indsamling af empiri til at undersøge vores problemfelt, hvor vi til gengæld efter specialet skal give feedback på måden, hvorpå de afholder de observerede samtaler. Det er vigtigt at pointere, at vi adskiller selve undersøgelsen og feedback til virksomheden, hvorfor sidstnævnte er noget, der ligger udover selve specialet. Samarbejdet er derfor ikke indgået med formålet om, at vi skal løse et problem for virksomhed, men ledelsen er dog stadig interesseret i, hvorvidt vi med vores kommunikationsbaggrund finder områder, som de kan forbedre samtalerne på.

Teamlederne i virksomheden har ansvaret for en gruppe medarbejdere, som de omtaler som et team, hvor de forskellige teams håndterer et bestemt arbejdsområde. Det er dog værd at pointere, at selvom lederne går under betegnelsen teamledere har de ledelsesansvar, som blandt andet indebærer fyringsret. Deres indbyrdes forhold kan derfor sammenlignes med et reelt leder/medarbejder-forhold.

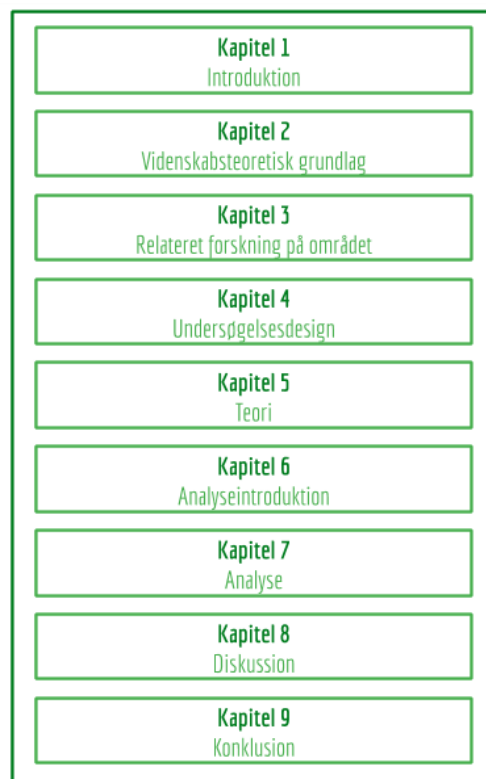
1.5. Læsevejledning

Specialet består af ni kapitler, som ikke er udarbejdet kronologisk, som de fremstår i nedenstående illustration, hvorfor den lineære struktur er et formidlingsmæssigt hensyn. Dette kapitel vil efterfølges af vores videnskabsteoretiske grundlag, som har betydning for måden, hvorpå vi forstår vores rolle som undersøgere, vores empiribehandling samt vurderingskriterierne af vores analytiske fortolkninger. Hertil følger kapitel 3 om relateret forskning på området, hvor vi bestræber os på at skabe et systematisk overblik over relevant eksisterende forskning inden for emnefeltet omhandlende one-to-one samtaler mellem ledere og medarbejdere. Specialets undersøgelsesmetoder og vores øvrige undersøgelsesdesign har i kapitel 4 til formål at klarlægge, hvordan vi tilstræber at behandle og besvare problemformuleringen i vores undersøgelse på en videnskabsteoretisk konsistent måde. Kapitel 5 har til formål at præsentere specialets teoretiske forankring i Scheins teori om hjælperoller i hjælpesamtaler, som vi benytter til analysen af vores observerede one-to-one samtaler. Forud for analysen forekommer i kapitel 6 en analyseintroduktion, der har til

formål at skabe et overblik over vores analytiske tilgang og fremgangsmåde - herunder forarbejdet til analysen, tilgang til analyse og fortolkning samt analysens opbygning.

Kapitel 7 rummer specialets analyse af udvalgte interaktionsudklip fra one-to-one samtalerne. Vi vil herefter i kapitel 8 diskutere aspekter fra analysen i forhold til specialets problemformulering - og med brug af vores teoretiske perspektiv i Scheins teori om de tre hjælperoller samt yderligere inddragelse af nye teoretiske perspektiver i form af læringsteori. Afslutningsvist vil vi konkludere på specialets væsentligste pointer og besvare vores problemformulering.

Specialets struktur illustreres i nedenstående model.



Model 1: Specialets struktur

2. Videnskabsteoretisk grundlag

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles: a light green one on the left and a darker green one on the right, meeting at a central point. The bottom consists of two overlapping triangles: a darker green one on the left and a light green one on the right, also meeting at a central point. The text is centered in the white space between these shapes.

KAPITEL 2

VIDENSKABSTEORETISK

GRUNDLAG

2. Videnskabsteoretisk grundlag

I det følgende kapitel vil vi beskrive vores videnskabsteoretiske grundlag for specialeafhandlingen. Vi betragter dette som specialets metodologiske fundament, da vores videnskabsteoretiske antagelser er afgørende for måden, hvorpå vi forstår vores rolle som undersøgere, vores empiribehandling og vurderingskriterierne af vores analytiske fortolkninger. Med dette kapitel bestræber vi os derfor på at synliggøre vores bagvedliggende videnskabsteoretiske antagelser med formålet om transparens for at styrke specialets resultaters pålidelighed og gyldighed. Dette for at opfylde de generelle videnskabelige krav om gennemsigtighed (Alrø et al., 2016, s. 190).

2.1. Hermeneutik

Hermeneutikken danner det videnskabsteoretiske grundlag for specialet. Formålet med dette afsnit er derfor at synliggøre, hvordan hermeneutikken virker som den overordnede forståelsesramme i specialet. Det bør bemærkes, at det følgende hverken er en gennemgang af hermeneutikkens historiske udvikling eller et billede af den generelle hermeneutiske forskningstradition. Der er derimod fokus på hermeneutikkens rolle som referenceramme for vores videnskabsteoretiske position i specialet.

Da vi i specialet beskæftiger os med mennesket som subjekt og med produkterne af menneskets kommunikation, tanker og handlinger, arbejder vi indenfor humanvidenskaben (Collin & Købbe, 2014, s. 1). Dette vil vi uddybe i afsnit 2.3. om specialets videnskabsideal (2.3. Specialets videnskabsideal). Hermeneutikken deler dog en grundlæggende betragtning med de øvrige fortolkende retninger indenfor den samfundsvidenskabelige praksis, som indebærer:

“at forståelse og fortolkning kommer før forklaring, samt at de sociale fænomener og aktører, der studeres, er bærere af betydnings- og meningssammenhænge, og at det derfor er disse, som skal fortolkes og udlægges i en videnskabelig praksis” (Højbjerg, 2013, s. 289).

Forståelse og fortolkning er et grundlæggende vilkår for menneskets tilgang og væren i verden (Højbjerg, 2013, s. 290). Mennesket prøver hele tiden at forstå, hvorfor der handles, som der gør og for at få den forståelse, må man fortolke. Fortolkning ses derfor som et centralt begreb for vores forståelser af sociale handlinger (Højbjerg, 2013, s. 291). Vi er af den forståelse, at vores videnskabsteoretiske udgangspunkt har betydning for måden, hvorpå vi vil komme frem til tolkninger. Af denne grund vil vi i det følgende redegøre for vores videnskabsteoretiske fundament, hvormed vores bagvedliggende antagelser kan tydeliggøres. Hermeneutik betyder ganske enkelt fortolkning (Højbjerg, 2013, s. 291), hvorfor hermeneutikken som vores videnskabelige fundament kan give en forståelse for måden, hvorpå vi fortolker.

I den hermeneutiske tradition findes forskellige retninger. Vi tager afsæt i den filosofiske hermeneutik, hvormed vi afgrænser os fra den traditionelle hermeneutik, den metodiske hermeneutik og den kritiske hermeneutik (Højbjerg, 2013, s. 289).

Forud for redegørelsen af vores videnskabelige afsæt i den filosofiske hermeneutik, vil vi kort gennemgå den hermeneutiske cirkel, der ses som et grundprincip, som både den traditionelle, metodiske og filosofiske hermeneutik deler (Højbjerg, 2013, s. 292). Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der finder sted mellem del og helhed, som er i et dialektisk forhold og derfor kun kan forstås i kraft af hinanden (Højbjerg, 2013, s. 292). De forskellige retninger indenfor hermeneutikken adskiller sig dog fra hinanden i forhold til forståelsen af, hvem og hvad der er omfattet af den hermeneutiske cirkel og ligeledes forståelsen af dialektikken mellem del og helhed (Højbjerg, 2013, s. 293). Den filosofiske hermeneutik beskæftiger sig med en cirkelbevægelse mellem fortolkeren og teksten. Det er derfor ikke muligt at fortolke uafhængigt af den begrebsverden, som man forstår og fortolker med udgangspunkt i, hvorfor fortolkeren spiller en aktiv rolle i fortolkningsprocessen (Højbjerg, 2013, s. 293). I dette speciale er vores forståelser derfor en cirkelbevægelse mellem os som fortolkere og one-to-one samtalerne samt interviewene som tekst. Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at i den filosofiske hermeneutik ses fortolkning ikke som en metode, men derimod som en måde at være til på. Ud fra denne forståelse betyder det, at anvendelse af metoder ikke er lig med sand viden eller erkendelse. Derfor er forståelsen af den hermeneutiske cirkel hos Hans-Georg Gadamer et ontologisk princip (Højbjerg, 2013, s. 293).

2.1.1. Filosofisk hermeneutik

Den filosofiske hermeneutik er en udvikling af hermeneutikken, som fandt sted i det 20. århundrede. Her udviklede Martin Heidegger og Gadamer hermeneutikken til en filosofisk teori, som handler om, at mennesket er et forstående og fortolkende væsen (Højbjerg, 2013, s. 291). Denne retning indenfor hermeneutikken handler om at forstå, hvilken rolle forståelsen spiller i forhold til den måde, som mennesket agerer på i verden og i forhold til den viden, som mennesket har om verden (Højbjerg, 2013, s. 292).

Gadamer er en central filosof indenfor den filosofiske hermeneutik, hvorfor vi forstår den filosofiske hermeneutik ud fra hans udlægning. Ifølge Gadamer handler fortolkning om "at holde blikket fæstnet på sagen" (Gadamer, 2007, s. 254). Hertil tilføjer han, at når man ønsker at forstå, vil man altid foretage et udkast, hvor man så snart, at der viser sig mening i teksten, udkaster en helhedsmening for teksten. Det er værd at understrege, at i specialet er det som nævnt one-to-one samtalerne og de efterfølgende interviews, der er de tekster, vi som analytikere arbejder med. Gadamer er af den forståelse, at den første mening i teksten kun viser sig, fordi man læser teksten ud fra bestemte forventninger om en bestemt mening. Netop denne forståelse antager vi som forforståelse. Man opnår forståelsen af, hvad teksten handler om ved at udarbejde et for-udkast, som revideres "(...) i lyset af den videre uddybning af mening" (Gadamer, 2007, s. 254). Hermed antager vi, at man med udgangspunkt i Gadamers forståelse har en forforståelse, som præger nye forståelser og som derudover revideres, når nye meninger opnås. Tidligere forståelser vil altid ligge til grund for nye forståelser, hvorfor vi aldrig ville kunne møde verden forudsætningsløst. Det betyder, at vores forforståelse altså vil få betydning for vores fortolkninger i specialets analyse.

Gadamer pointerer derudover, at når nogen siger noget til dig, så er det vedkommendes mening og ikke din, og man må derfor tage det til efterretning uden, at man behøver dele samme mening (Gadamer, 2007, s. 256). Dette gælder dermed også i relationen mellem teamlederne og medarbejderne i vores undersøgelse. Ifølge Gadamer kan meninger ikke forstås efter forgodtbefindende. Han mener ikke, at man kan undgå at ødelægge helhedens mening, hvis man tager fejl af sprogbrug, og ligeledes mener han, at man ikke kan fastholde egen formening om en sag, når man forstår en andens mening (Gadamer,

2007, s. 256). Dermed ikke sagt, at man skal glemme egne meninger, det fordres blot, at mennesket har en åbenhed for en andens mening. Det indebærer dog, at man sætter den andens mening i forhold til sin egen (Gadamer, 2007, s. 256). Det gælder således både os som analytikere, men det gør sig også gældende mellem samtaleparterne. Det handler altså om, at når man ønsker at forstå, må man ikke lade sine egne formeninger trumfe igennem - man skal derimod være indstillet på at lade nye forståelser opstå og lade teksten sige en noget (Gadamer, 2007, s. 256). Med et filosofisk hermeneutisk videnskabsteoretisk afsæt er vi derfor modtagelige for, hvad teksten måtte give os af forståelser (Gadamer, 2007, s. 256). Et afsæt i den filosofiske hermeneutik indebærer samtidig, at formeninger, forforståelser og fordomme vil fremhæves (Gadamer, 2007, s. 256). På denne måde vil vi, som nævnt, tilstræbe transparens gennem specialet. Transparens ses ydermere som et afgørende kvalitetskriterium i den kvalitative forskning (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 523). Med et hermeneutisk afsæt i specialet vil vi derfor have en bevidsthed om vores forudindtagetheder, således at vi undersøger empirien med mulighed for anderledesheder, og empirien "(...) hermed får mulighed for at spille sin sagsmæssige sandhed ud imod [vores egen] formening" (Gadamer, 2007, s. 256).

Gadamers filosofiske hermeneutik beskæftiger sig altså med forståelse og fortolkning som et ontologisk grundvilkår, hvilket ifølge Alrø, Dahl og Schumann har betydning for, hvordan vi som analytikere videnskabeligt vil forstå og fortolke samtaler (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 161). Derfor er den filosofiske hermeneutik som vores videnskabsteoretiske grundlag med til at give en forståelse for, hvordan vi forholder os til analysen i specialet. Dette uddybes i kapitel 2.2. om epistemologi (2.2. Epistemologi). Samtidig betyder vores afsæt i Gadamers filosofiske hermeneutik, at vi med vores analyse ikke forsøger at finde et endegyldigt facit, som kan siges at være sandheden, men derimod at komme nærmere sandsynlige udlægninger (Alrø et al., 2016, s. 163). Dette vil blive uddybet i afsnit 2.5. (2.5. Sandhedskriterium). Vores videnskabelige grundlag med udgangspunkt i Gadamers filosofiske hermeneutik er derfor med til at give resonans i specialets analytiske tilgang (Alrø et al., 2016, s. 163).

2.1.2. Menneskesyn

Med inspiration fra Gadamer og med udgangspunkt i ovenstående ser vi mennesket som konstant fortolkende. Vi er af den forståelse, at man forstår et andet menneske eller en tekst med udgangspunkt i sig selv og sin egen mening. Samtidig er vi af den forståelse, at man altid forstår på baggrund af sin forforståelse. Ifølge Gadamer ses dét som mennesker skriver eller siger ud fra deres eget perspektiv som meningsfuldt, og modtageren vil forstå oplysningerne ud fra afsenderens perspektiv og altså modtage oplysningerne som sandfærdige (Gadamer, 2007, s. 279-280). Dermed kan mennesket med udgangspunkt i dette menneskesyn ses som åbne og tillidsfulde.

Gadamer antager, at mennesket har en fordom om fuldkommenhed, som indebærer, at tekster udtrykker mening, og dét teksten siger, er sandheden. Hertil knytter han, at forståelse primært handler om at forstå sagen og først derefter handler det om at isolere og forstå en andens mening (Gadamer, 2007, s. 280).

Udover, at mennesket forstås med udgangspunkt i en antagelse om åbenhed og tillid forefindes ligeledes en antagelse om, at mennesker er forskellige (Gadamer, 2007, s. 290). Forskelligheden forstår vi som forskellige meninger, fordomme og forforståelser, der alle vil påvirke menneskers perspektiver på tingene. Altså har alle mennesker en historie, som påvirker deres perspektiver, og vi er som mennesker bundet af den historie og tradition, som vi er indlejret i - og denne vil vi aldrig kunne sætte os ud af. Den vil altid påvirke måden, som vi forstår på (Billund, 2016, s. 65). Ifølge Billund vil historien altid "yde indflydelse på en nutidig forståelse" (Billund, 2016, s. 65). Dette kan ud fra Gadamer betegnes som det virkningshistoriske princip, hvilket danner grundlag for argumentationen om, at vi ikke kan tænke os ud af forståelsesprocesser gennem metode (Billund, 2016, s. 65). Vi vil derfor altid have en subjektiv forståelse, og vi kan i forståelsen af de deltagende medarbejderne ikke sætte os ud af vores egen historie, ligesom medarbejderne heller ikke kan i deres forståelse af situationen. Gadamer definerer en situation ved, "(...) at den udgør et ståsted, der begrænser synsmulighederne" (Gadamer, 2007, s. 288). Af denne grund knytter han hertil begrebet horisont, da "En horisont er det synsfelt, der omfatter og omslutter alt det, som er synligt fra et bestemt punkt" (Gadamer, 2007, s. 288). Horisonten er altså både en begrænsning for ens forståelsesmuligheder,

men samtidig beskriver Gadamer dét “at have horisont” (Gadamer, 2007, s. 288), som en ubegrænset mulighed for at se udover det nære (Gadamer, 2007, s. 288). Horisonten antager vi derfor at være i et dialektisk forhold med det enkelte individs forståelse. Det betyder, at både teamlederen og medarbejderens horisont får betydning for deres forståelse. Samtidig får vores horisont som analytikere betydning for det, som vi får øje på i analysen, hvilket vi er opmærksomme på.

2.2. Epistemologi

Epistemologien beskæftiger sig med, hvad viden er, hvad der anses som gyldig viden, og hvordan vi får adgang til det. Med andre ord handler epistemologien om synet på videnskabsidealet og erkendelsens virkelighedsforhold (Dahl, 2008, s. 28). Som nævnt i afsnit 2.1.1. pointerer Gadamer, at forståelse og fortolkning er et ontologisk grundvilkår for den menneskelige eksistens og kan derfor ikke anses som sandheder gennem brugen af specifikke metoder (2.1.1. Filosofisk hermeneutisk). Selvom hans ærinde dermed er filosofisk og ikke metodisk, finder vi alligevel hans tilgang relevant som inspiration til videnskabelige erkendelsesprocesser. Som Alrø, Dahl og Schumann bemærker, er det dog vigtigt at være opmærksom på, at den metodiske inspiration muligvis går imod hans egne tanker, da forståelses- og fortolkningsprocesser er noget, der ifølge Gadamer foregår uden om den metodiske bevidsthed (Alrø et al., 2016, s. 162-163). Gadamers tilgang er derfor ikke en forståelsesmetode (Gadamer, 2007, s. 1). Vi finder det alligevel relevant at inddrage Gadamer i afsnittet om epistemologi, da vi antager, at hans ontologiske grundvilkår også må gøre sig gældende, når vi ser på epistemologien. Vi kan derfor argumentere for, at vi gør Gadamers filosofiske hermeneutik til en slags metodisk hermeneutik - dog uden, at vi opstiller konkrete regler for fortolkning som ellers er præmissen i den metodiske hermeneutik (Højbjerg, 2013, s. 291).

2.3. Specialets videnskabsideal

Netop erkendelsesvilkårene finder vi særligt interessante at inddrage inden for humanvidenskab, da undersøgelsens genstandsfelt er menneske- og kulturskabt og derfor har andre idealer for erkendelse end andre videnskabelige retninger (Collin & Købbe, 2014, s. 1). Omtalen om disse idealer leder os videre til specialets videnskabsideal, som vil blive beskrevet i indeværende afsnit.

Collin og Køppe opererer med to videnskabsidealer; det nomotetiske videnskabsideal og det idiografiske videnskabsideal. Hvor forskere, som har et nomotetisk videnskabsideal, er forklarings- og kausalitetssøgende og beskæftiger sig med det generelle med en bestræbelse på at opstille generelle lovmæssigheder, beskæftiger forskere, som har et idiografisk videnskabsideal, sig med at gå i dybden med det enkeltstående tilfælde (Collin & Køppe, 2014, s. 18-19). Pahuus påpeger i den forbindelse i sit kapitel om hermeneutik, at hermeneutiske forskere ikke søger årsagsforklaringer på menneskelige sammenhænge, men derimod en forståelse af, at det meningsfulde består af fortolkning af menneskelige handlinger (Pahuus, 2014, s. 255). Netop fortolkning af menneskelige handlinger er det, vi i specialet bestræber os mod, da vi ønsker at opnå en forståelse for, hvordan medarbejdere deler udfordringer med ledere, og hvordan ledere håndterer disse udfordringer, når lederen både har et medansvar for udfordringen og udfordringen samtidig kan have konsekvenser for lederen.

Det er dog værd at bemærke, at Collin og Køppe anser de to synsvinkler som idealtypiske, hvorfor man i eksempelvis hermeneutikken ikke er bundet til kun at beskæftige sig med 'det enkeltstående tilfælde' - herunder det idiografiske videnskabsideal. På baggrund af vores filosofiske hermeneutiske grundlag og vores konkrete undersøgelsesfelt rummer dette speciale et overvejende idiografisk videnskabsideal. I specialet er det primære formål ikke at udvikle teori, men i stedet fortolke enkeltfænomener og derudfra fortolke meningen, der udspringer heraf. Til at forstå enkeltfænomener (samtalerne) vil vi tage afsæt i en teoretisk rammeforståelse udviklet inden for det nomotetiske videnskabsideal til at beskrive og forklare hændelserne i samtalerne. Dette ændrer ikke, at vi opererer med et idiografisk videnskabsideal, da vores anliggende er at anvende disse teorier og begreber med formålet om at få en så præcis og unik forståelse af det enkeltstående tilfælde som muligt. Da vores primære teoretiske rammeforståelse er Scheins tre hjælperoller, som foregår i hjælpesamtaler mellem en ekstern konsulent og en klient, og vi benytter teorien til analyser af samtaler mellem ledere og medarbejdere, er der tale om en form for teoriudvikling. På baggrund af dette kan vi derfor argumentere for, at specialet ligeledes rummer elementer fra et nomotetisk videnskabsideal.

2.4. Kvalificeret subjektivitet

Qua vores hermeneutiske tilgang kan subjektiviteten hverken tilsidesættes eller elimineres, når vi søger efter at forstå menneskelig interaktion gennem specialets samtaleanalyse. Dette skyldes, at når vi skal lave en fortolkning af meningsskabelsen i one-to-one samtalerne, vil vi forsøge at leve os ind i situationen for at opnå en umiddelbar fornemmelse af, hvad der i samtalen er på spil - og i denne indlevelse vil vi trække på vores egne subjektive erfaringer; vores forforståelse. Vi kan derfor argumentere for, at fortolkningen handler om intuition, som trækker på vores forforståelse og på vores indre og ydre sansninger, der vil opstå i forbindelse med samtalen (Alrø et al., 2016, s. 191). Vi forstår indre sansninger som vores egne kropslige, følelsesmæssige og mentale reaktioner og ydre sansninger som vores iagttagelser af, hvad ledere og medarbejdere i samtalerne gør og siger. Dette vil blive beskrevet yderligere i afsnit 4.2. (4.2. Metodologisk model).

Subjektiviteten er derfor en nødvendighed, når vi skal analysere vores one-to-one samtaler, hvorfor den hverken skal tilsidesættes eller elimineres. Subjektiviteten skal derimod medtænkes og medreflekteres i specialets analyse (Alrø et al., 2016, s. 191). Vi er i den forbindelse opmærksomme på, at subjektiviteten ikke udelukkende udgør et positivt potentiale i fortolkningen af meningsskabelsen i one-to-one samtalerne, men også kan skabe en potentiel barriere i form af spontanfortolkninger (Alrø et al., 2016, s. 191). Vi tilstræber derfor at medtænke og medreflektere subjektiviteten i analysen ved at have et refleksivt forhold til os selv. Dette kommer til udtryk ved, at vi i analyseprocessen registrerer og tager ansvar for vores egne oplevelser - og dermed sætter vores egne forudantagelser i parentes. For at undgå at være selektive i vores perception og dermed risikere at overse en række interessante dele i samtalerne vil alt empiri blive transskriberet, således vi har mulighed for at nærlæse samtalerne af flere omgange (Alrø et al., 2016, s. 193). Dette er samtidig med formålet om at være gennemsigtige, hvormed læseren kan få indsigt i, hvad vores fortolkninger som analytikere beror på. Vi er derfor i analyseprocessen opmærksomme på, at både oplevelse og selektiv perception foregår umiddelbart, hvorfor vi tilstræber at være bevidste om, hvad der tilhører os som analytikere, og hvad der tilhører de samtalepartnere, som vi iagttager og fortolker. Vi kan derfor argumentere for, at vi

mindske risikoen for spontanfortolkninger og selektive perceptioner (Alrø et al., 2016, s. 194). Vores tilgang til selektion vil uddybes i afsnit 6.2.2. (6.2.2. Forarbejdet til analysen).

2.5. Sandhedskriterium

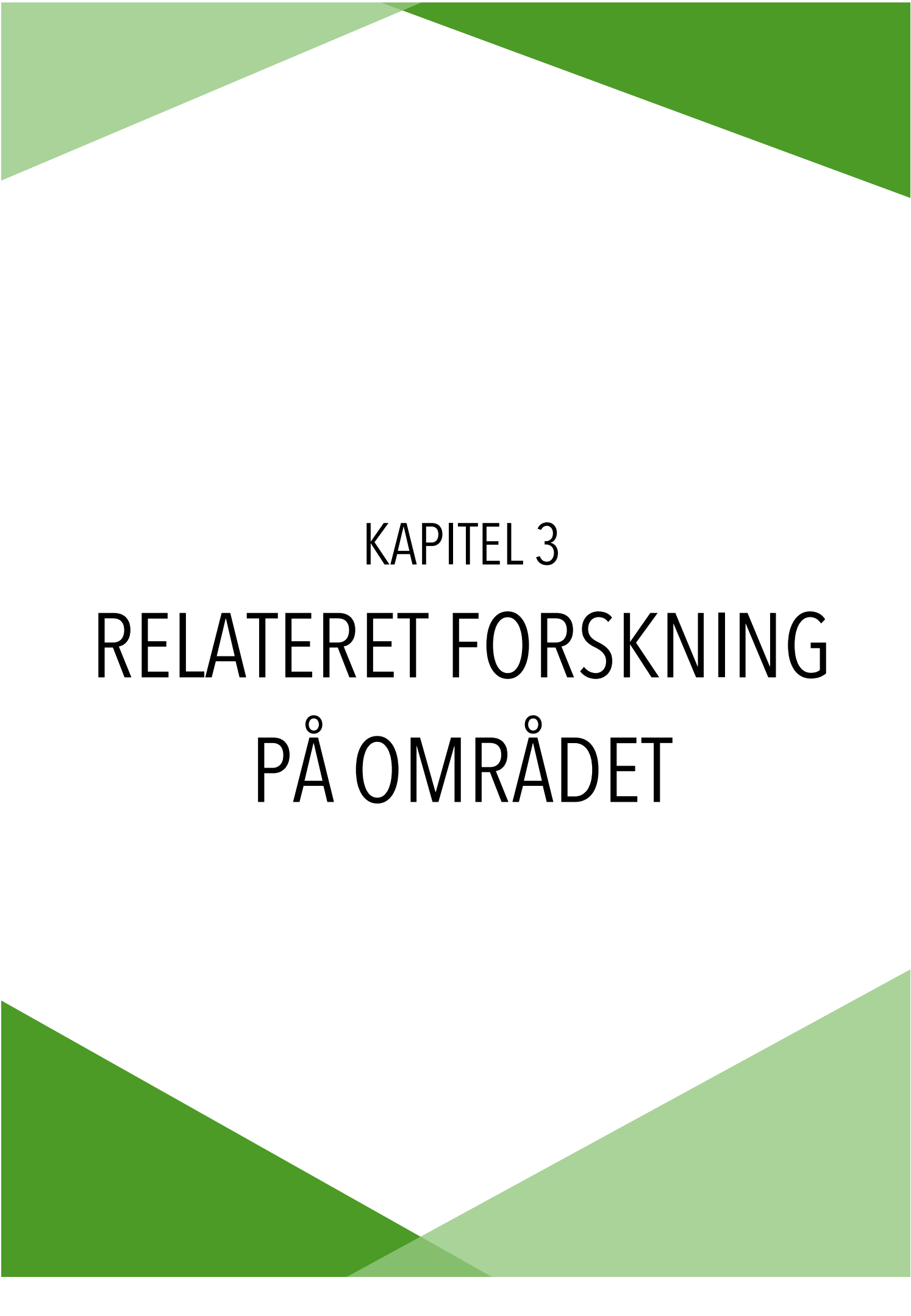
Ifølge Alrø, Dahl og Schumann rejser der sig et videnskabeligt spørgsmål, når man vælger at analysere samtaler: "Hvor sikker en viden kan man opnå ved at analysere samtaler?" (Alrø et al., 2016, s. 176). Kristiansen og Bloch-Poulsen opererer med tre opfattelser af sandhed i forhold til samtaler; relativistisk sandhed, praktisk/pragmatisk sandhed og perspektivistisk sandhed. Ved et relativistisk sandhedskriterium er sandhed relativ samt individuel og ved et praktisk/pragmatisk sandhedskriterium er sandhed erstattet med funktionalitet (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997, s. 56). Endeligt defineres det perspektivistiske sandhedskriterium således: "En teoretisk fortolkning er sand, hvis den giver den p.t. mest sammenhængende fortolkning inden for et givet teoretisk perspektiv" (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997, s. 40-41). I specialet har vi valgt at operere med sidstnævnte; det perspektivistiske sandhedskriterium. Dette kan begrundes med, at sandhedskriteriumet harmonerer godt med den hermeneutiske tilgang, da 'p.t.' betyder, at fortolkningen er sand indtil, den bliver udfordret af en endnu mere sammenhængende fortolkning - hvorfor den ikke er endelig (Alrø et al., 2016, s. 178). Den harmonerer derfor godt med dialektikken mellem del og helhed i den hermeneutiske cirkel, hvor egen mening og egne forståelser konstant bliver revideret (jf. 2.1.1. Filosofisk hermeneutik). Perspektivet er den teoretiske optik, som forskeren undersøger samtalen med eller det, som forskeren kommer frem til ud fra analysen af samtalen (Alrø et al., 2016, s. 178). For at opnå perspektivistisk sandhed vil vi derfor i specialet argumentere for vores teoretiske fortolkninger og sandsynliggøre fortolkningerne ud fra dokumentation af, hvad der i samtalen bliver sagt og gjort, og samtidig fokusere på de kommunikative træk, som kan falsificere vores foreløbige fortolkninger (Alrø et al., 2016, s. 178).

2.6. Erkendelseskanaler

Ved analyse af samtaler rejser der sig også et andet vigtigt videnskabeligt spørgsmål: "Hvordan kan man analysere samtaler, så man bliver så sikker som muligt på

meningsskabelse i samtalen?” (Alrø et al., 2016, s. 179). Netop dette spørgsmål drejer sig om et epistemologisk forhold, hvor metodologisk forståelse af sammenhængen mellem data og teori er omdrejningspunktet.

I forsøget på at opnå viden om meningsskabelsen i de samtaler, vi ønsker at undersøge, ser vi en kombination mellem vores sanser, fornuft og intuition som de erkendelseskanaler, vi gør brug af (Alrø et al., 2016, s. 179). I processen med videnskabeligt at analysere one-to-one samtaler kan vi argumentere for, at både abduction, deduktion og induktion indgår. Dette kan begrundes med, at vores teoretiske forståelsesramme hele tiden sættes i spil og konfronteres med vores iagttagelser af one-to-one samtalerne med formålet om at nå frem til den ‘p.t.’ mest sammenhængende fortolkning i henhold til vores perspektivistiske sandhedskriterium (Alrø et al., 2016, s. 185). Denne proces kan beskrives som den hermeneutiske cirkel, da vi qua vores forforståelse har en intuitiv fornemmelse af helheden, som vi forsøger at formulere som en hypotese og efterfølgende underbygge teoretisk (Alrø et al., 2016, s. 186). Ud fra vores hypotese kan vi ‘oppefra’ hypoteseplanet deduktivt sige noget om delene. Dette kan vi efterfølgende på dataplanet induktivt undersøge med formålet om at nuancere vores forståelse af helheden, hvor der i denne proces vil forekomme en ny hypotese gennem abduction (Alrø et al., 2016, s. 185). Denne analyseproces vil således gentages indtil, vi har opnået en så sammenhængende fortolkning som muligt.

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles pointing towards the center, one in a lighter shade of green and the other in a darker shade. The bottom consists of two overlapping triangles pointing away from the center, also in the same two shades of green.

KAPITEL 3

RELATERET FORSKNING

PÅ OMRÅDET

3. Relateret forskning på området

Da vores speciale omhandler leder/medarbejder-relationer i faktisk afholdte one-to-one samtaler, vil vi i indeværende afsnit skabe et systematisk overblik over relevant eksisterende forskning inden for emnefeltet omhandlende one-to-one samtaler mellem ledere og medarbejdere.

3.1. Forskellige typer samtaler i praksis

Før vi vil forsøge at placere specialet i emnefeltet, vil vi med dette afsnit klarlægge, hvilke forskellige typer samtaler mellem ledere og medarbejdere, der anvendes i praksis. Til dette vil vi tage udgangspunkt i en artikel fra Stepstone¹, som beskriver fem forskellige samtaler mellem ledere og medarbejdere, der benyttes i praksis. Artiklen beskriver grundlæggende to typer af samtaler; en formel og en uformel, hvor kendetegnene på disse blev defineret indledende (jf. 1.2. Emne- og problemfelt). De to typer samtaler varierer i både hyppighed og graden af forberedelse (Stepstone, 2016). Med formålet om at få en dybere indsigt i one-to-one samtalen som begreb, vil vi undersøge, hvordan denne i praksis adskiller sig fra de fire øvrige typer af samtaler, som er beskrevet i artiklen.

MUS betegnes som en professionel formel samtale, der afholdes en gang årligt, hvor lederen giver medarbejderen feedback på årets performance. Derudover drøftes der i denne type samtale arbejdsliv og trivsel. MUS kræver forberedelse fra både medarbejderen og lederen (Stepstone, 2016). Lønsamtalen betegnes også som en professionel formel samtale, hvor lederen og medarbejderen i fællesskab evaluerer medarbejderens performance i forhold til aflønning. Denne type samtale kræver ligeledes grundig forberedelse (Stepstone, 2016). En uformel type samtale, som i artiklen betegnes som "Spørg, hvordan det går", har til formål at skabe et godt forhold og arbejdsglæde, hvor lederen kan vise medarbejderen, at vedkommende har interesse for medarbejderens trivsel - både privat og arbejdsmæssigt (Stepstone, 2016). "Snak over frokosten" er endnu et eksempel på en uformel samtale mellem en leder og en

¹ Vi er opmærksomme på, at dette ikke er en forskningsartikel. Vi benytter den derfor blot til at få en praktisk forståelse af one-to-one samtalen.

medarbejder, hvor der er mulighed for at tale om noget ikke arbejdsrelateret (Stepstone, 2016).

Ydermere beskrives one-to-one samtalen, som i artiklen også betegnes som en Catch-up-samtale - hvilket som nævnt er den betegnelse, som bruges af virksomheden, vi undersøger. Af denne grund kan begge betegnelser altså benyttes til at beskrive vores undersøgte type samtale. Hvor de øvrige samtaler enten er af formel eller uformel karakter, adskiller one-to-one samtalen sig ved, at det er en blanding af det formelle og det uformelle. Det formelle kommer til udtryk ved, at det er en planlagt samtale med en agenda, der afholdes med jævne mellemrum. Det uformelle kommer til udtryk ved, at der er plads til at snakke om løst og fast. Der er i denne samtale på uformel vis således mulighed for at gøre status over medarbejderens arbejdsopgaver og samtidig aftale fremtidige skridt. Derudover har medarbejderen mulighed for at dele og komme udfordringer til livs (Stepstone, 2016).

3.2. Fremgangsmåde til undersøgelse af forskningsfeltet

Med formålet om at skabe et systematisk overblik over relevant eksisterende viden inden for one-to-one samtaler mellem ledere og medarbejdere vil vi i det følgende forklare vores fremgangsmåde til at undersøge netop dette emnefelt. Vi definerer en one-to-one-samtale som en face-to-face samtale, som både kan foregå i samme tid og rum og over en videosamtale såsom Skype. Det betyder således, at vi afgrænser one-to-one samtalen fra eksempelvis e-mail-korrespondancer og chatbeskeder.

På baggrund af vores emnefelt har vi valgt at benytte forskningsdatabaserne ABI Inform og Scopus. ABI Inform er udvalgt, da det er business database, hvor Scopus er mere generel - men med mulighed for at afdække et bestemt felt. Da vi gennem disse databaser både får en indsigt i tidligere forskning i en organisatorisk kontekst og samtidig i en bredere kontekst, som går udover "business", vurderer vi, at dette er tilstrækkeligt til at give et indblik i og afdække eksisterende viden inden for emnefeltet. I begge databaser er vi gået systematisk til værks ved at benytte samme søgekriterier og samme krydssøgning. Vi har foretaget en krydssøgning af 'meeting OR meetings OR conversations OR

conversation OR dialogue' og "leader OR leaders OR management OR manager OR managers OR employers OR employer' og employee* og "'one to one" OR "one on one" OR "person to person" OR "face to face" OR personal OR direct OR brief OR individual'. Vi har således udvidet vores søgning ved at anvende forskellige begreber med samme betydning for på denne måde at sikre, at vi får flest mulige resultater uanset hvilken betegnelse, der bruges og dermed får afdækket hele feltet. Vi har fravalgt at inddrage Catch-up som begreb i denne søgning, da vi gennem en specifik søgning på dette begreb ikke fik resultater, som kunne relateres til Catch-up som en betegnelse for en one-to-one samtale. Hertil har vi afgrænset søgningen til, at ovenstående krydssøgning af ord skal optræde i resultaternes abstracts, være engelsksprogede og fra 2010 og frem. Da vi samtidig kun er interesseret i akademisk litteratur, har vi i ABI Inform databasen afgrænset søgningen til peer-reviewed materiale. Det var ikke nødvendigt i Scopus, da denne database udelukkende opererer med peer-reviewed materiale. Gennem denne afgrænsning gav ABI Inform henholdsvis 294 resultater og Scopus 268 resultater. Alle resultaters abstract gennemgik vi herefter, hvor vi fandt fire artikler, som i nogen grad kan være relevante i forhold til vores emnefelt, og som vi i det følgende vil inddrage som relevant eksisterende viden.

3.3. Relevant eksisterende viden

Vores resultater tyder på, at one-to-one samtaler er et fænomen, som i højere grad bruges i praksis og ikke som forskningsområde - i så fald er undersøgelserne ikke tilgængelige. Dette kan formentlig skyldes, at one-to-one samtaler afholdes i fortrolighed, og undersøgelserne derfor er fortroligt materiale. I vores resultater af søgningen finder vi derfor ikke forskning, der undersøger faktiske afholdte one-to-one samtaler, hvorfor vi har udvalgt artikler, som på anden vis og i nogen grad kan relatere sig til vores emnefelt og dermed bidrage med relevant viden. I hvilken grad og hvordan de udvalgte artikler kan relatere sig til vores emnefelt vil blive gennemgået ved inddragelsen af de enkelte artikler nedenfor.

3.3.1. Face-to-face samtalers positive effekt

I forskningsartiklen; *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence* (2010) undersøger forskerne, hvordan

medarbejdere foretrækker at kommunikere med deres ledere - og hvilken betydning det har for organisationen. Grundlaget for undersøgelsen er et kvalitativt studie i form af 147 strukturerede interviews med medarbejdere på et universitet. Undersøgelsen viser, at medarbejderne foretrækker face-to-face samtaler med deres ledere (White, Vanc & Stafford, 2010). Vi er opmærksomme på, at face-to-face i denne sammenhæng ikke nødvendigvis refererer til måden, hvorpå vi forstår one-to-one, men da det er en samtale mellem en medarbejder og sin leder - og dermed en samtale en-til-en og ikke en-til-mange, mener vi, at undersøgelsens resultater alligevel kan bidrage til en forståelse af vores emnefelt.

Dette forskningsstudie undersøger medarbejderes mening om face-to-face samtaler. I forhold til vores emnefelt er det relevant, at de netop undersøger medarbejderes mening om samtaler med arbejderen og lederen i mellem og den positive effekt af, når medarbejdere føler, at de har en god relation til deres leder. De positive effekter er ifølge White, Vanc og Stafford, at medarbejderne har højere tilfredshed og føler et større ansvar for organisationen (White et al., 2010). Undersøgelsen tager altså ikke udgangspunkt i faktisk afholdte one-to-one samtaler - ligesom vores undersøgelse - men resultaterne af denne undersøgelse kan alligevel bidrage til en forståelse af, at one-to-one samtaler mellem medarbejdere og ledere formentlig ligeledes kan have en positiv effekt på både relationen og organisationen.

Denne undersøgelse kan understøttes af et andet forskningsstudie, hvor der undersøges MUS i forhold til, hvordan denne type samtale gavner forholdet mellem en leder og en medarbejder. Indledende til dette afsnit redegjorde vi for de forskellige samtaletyper, hvor MUS i forhold til one-to-one viste sig at have nogle fælles karakteristika, men også forskelle. På trods af disse forskelle vurderer vi, at denne undersøgelse ligeledes kan bidrage med relevante indsigter til vores emnefelt. Forskningsartiklen; *Employee performance appraisals - Investigating the administrative, social and psychological nature of employee review* (2019) bidrager med indsigter i, at der i denne type samtale skal være en form for fokus på relationen, da en god relation mellem lederen og medarbejderen kan bidrage til, at medarbejderen vurderer processen i MUS som retfærdig. Vigtigheden af en god relation kan relateres til vores undersøgelse, da vi betragter tillid som et resultatet

af en god relation - og tillid ifølge Schein er en forudsætning for at kunne hjælpe ud fra hans tre hjælperoller. Dette uddybes i kapitel 5. (5. Specialets grundteori).

For, at medarbejderen ser MUS som retfærdig skal vedkommende ifølge forskningsartiklen have en følelse af at have indflydelse og kontrol i processen - på den måde er der bedre forudsætninger for, at medarbejderen kan ændre på sin præstation og opnå et endnu bedre resultat (2019). Dette kan understøtte ovenstående forskningsartikel om, at samtalerne kan gavne både relationen og organisationen - da medarbejderne dermed vil yde en ekstra indsats. Dermed kan de positive effekter i MUS sammenlignes med de positive effekter, der kan være ved one-to-one samtaler. Netop dette kan understøtte vores valg af at inddrage undersøgelsen som relaterbart forskning.

3.3.2. Samtaleemners relevans i one-to-one samtaler

Med Kupritz og Cowells bevidsthed om, at face-to-face samtaler værdsættes, men samtidig er meget ressourcekrævende undersøger de i forskningsartiklen; *Productive Management Communication: Online and Face-to-Face*, hvilke informationer organisationen bør bruge ressourcer på at kommunikere face-to-face og hvilke informationer, der er tilstrækkelige at kommunikere gennem den mindre ressourcekrævende online kommunikationskanal. Undersøgelsen tager udgangspunkt i et kvalitativt studie i form af 24 strukturerede interviews med medarbejdere i en virksomhed, der både kommunikerer med den øverste og øvrige ledelse face-to-face og gennem e-mail (Kupritz & Cowell, 2010). Forskningen viste, at medarbejderne finder private og fortrolige problemer nødvendige at gennemgå face-to-face, hvor medarbejderne mener, at praktiske informationer med fordel kan kommunikeres via e-mail (Kupritz & Cowell, 2010). Vi er opmærksomme på, at face-to-face samtaler i denne sammenhæng heller ikke nødvendigvis refererer til den måde, som vi forstår one-to-one samtaler på, men da det er en samtale mellem en medarbejder og sin leder, mener vi, at undersøgelsens resultater alligevel kan bidrage til en forståelse af vores emnefelt. Denne undersøgelse tager altså heller ikke udgangspunkt i faktisk afholdte one-to-one samtaler og kan dermed ikke direkte sammenlignes med vores emnefelt. På trods af dette giver undersøgelsen os en indsigt i vigtigheden i at afholde disse samtaler, da der er emner, som medarbejderne mener er nødvendige at drøfte face-to-face.

3.3.3. Medarbejderes deling af udfordringer

Forskningsartiklen: *Is your team faking job satisfaction?* tager udgangspunkt i en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af 5000 medarbejdere med formålet om at undersøge jobtilfredshed (Levoy, 2011). Undersøgelsen viser, at selvom mange medarbejdere ikke er tilfredse med jobbet, udtrykker og deler de ikke deres frustrationer forbundet med jobbet med deres leder. Dette omtales i forskningsartiklen som et problem, da det efterlader lederen i en situation, hvor vedkommende ikke har et reelt billede af medarbejdernes tilfredshed. Undersøgelsen peger på, at der er forskellige begrundelser for, at medarbejderne ikke deler deres udfordringer med lederen (Levoy, 2011). Medarbejdernes begrundelser lyder på, at nogle er bange for at blive bedømt på deres meninger, mens andre medarbejdere tilkendegiver, at de mener, at deres frustrationer er spild af tid, da de gennem spørgeskemaundersøgelsen påpeger, at de er af den opfattelse, at det alligevel ikke vil føre til en ændring. Levoy peger på, at medarbejdernes manglende deling af deres udfordringer kan have de konsekvenser, at medarbejderne bliver langsommere, mere ligeglade med deres arbejde og kan føre til en så dyb vrede hos medarbejderne, der kan få dem til at opsige deres job (Levoy, 2011). Selvom forskningsartiklen blot tager udgangspunkt i generel kommunikation mellem ledere og medarbejdere og ikke one-to-one samtaler, som vi forstår begrebet, kan artiklen alligevel bidrage til en indsigt i nogle af de udfordringer, der er forbundet med asymmetrien i relationen mellem ledere og medarbejdere. Netop disse indsigter fra denne forskningsartikel kan være relevante at tage med som forforståelser forud for vores egen undersøgelse af, hvordan medarbejdere deler udfordringer med lederen, og hvordan lederen håndterer disse udfordringer.

3.3.4. Opsamling af relaterbare indsigter

På trods af, at de ovenstående forskningsartikler ikke er undersøgelser af faktisk afholdte one-to-one samtaler, mener vi, at de altså alligevel kan bidrage med interessante indsigter, der er relaterbare til vores emnefelt. De kan blandt andet bidrage med en indsigt i forhold til one-to-one samtalers positive effekt, da ovenstående peger på, at en god relation mellem en leder og en medarbejder medfører, at medarbejdere har en højere tilfredshed og føler et større ansvar for organisationen. Derudover har de bidraget til en indsigt i, hvilke samtaleemner, der bør drøftes i one-to-one samtaler, hvor

medarbejderne mener, at private og fortrolige problemer er nødvendige at gennemgå face-to-face. Yderligere har vi opnået en indsigt i nogle af de udfordringer, der er forbundet med den asymmetriske relation mellem en leder og en medarbejder, som er, at nogle medarbejderne er bange for at blive bedømt på deres meninger, mens andre mener, at deres deling af frustrationer er spild af tid. Disse er alle indsigter som er gavnlige, og som vi kan tage med os videre i arbejdet med emnefeltet - og lade præge vores forståelser til en ny forståelse af helheden.

Konklusionen på dette afsnit må være, at vi ingen steder har læst eller stødt på forskning om leder/medarbejder-relationer i faktisk afholdte one-to-one samtaler, hvorfor specialeafhandlingen kan anses som et potentielt akademisk bidrag inden for dette emnefelt.

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles: a light green one on the left and a darker green one on the right, meeting at a central point. The bottom consists of two overlapping triangles: a darker green one on the left and a light green one on the right, also meeting at a central point. The central area is white and contains the title text.

KAPITEL 4

UNDERSØGELSES-

DESIGN

4. Undersøgelsesdesign

Hvor vi på nuværende tidspunkt har introduceret og redegjort for specialets fokus, vores videnskabsteoretiske grundlag samt eksisterende forskning inden for vores emnefelt, vil vi med dette kapitel klarlægge, hvordan vi tilstræber at behandle og besvare problemformuleringen på en videnskabsteoretisk konsistent måde. På baggrund af vores hermeneutiske forståelsesramme vil vi først redegøre for vores dialektiske udarbejdede problemformulering. Herefter vil vi gennemgå den metodologiske model - Dialoop-modellen, som er valgt med henblik på at opnå en metodologisk sammenhæng mellem videnskabsteori, teori og empiri. Hertil følger et afsnit om specialeafhandlingens brug af forskellige metoder samt den analytiske metode med udgangspunkt i den pragmatiske sprogbrugsanalyse.

4.1. En dialektisk udarbejdet problemformulering

Da vi er inspireret af den filosofiske hermeneutik og den hermeneutiske cirkel, ser vi vores forståelsesprocesser i specialet som cirkulære. Dette medfører en kontinuerlig og cirkulær proces i formuleringen af vores problemformulering. Ifølge Alrø, Dahl og Schumann må ens problemformulering konstant genovervejes og justeres, da man undervejs bliver præget gennem brugen af teorier og dermed opnår indsigt i nye vinkler på den indsamlede empiri (Alrø et al., 2016, s. 78). Gennem analysen opnås flere indsigter, hvorfor problemformuleringen ikke kan afklares entydigt og endeligt før eller i starten af analysen (Alrø et al., 2016, s. 78). Det betyder, at vores problemformulering gennem udarbejdelsen af specialeafhandlingen har udviklet sig løbende.

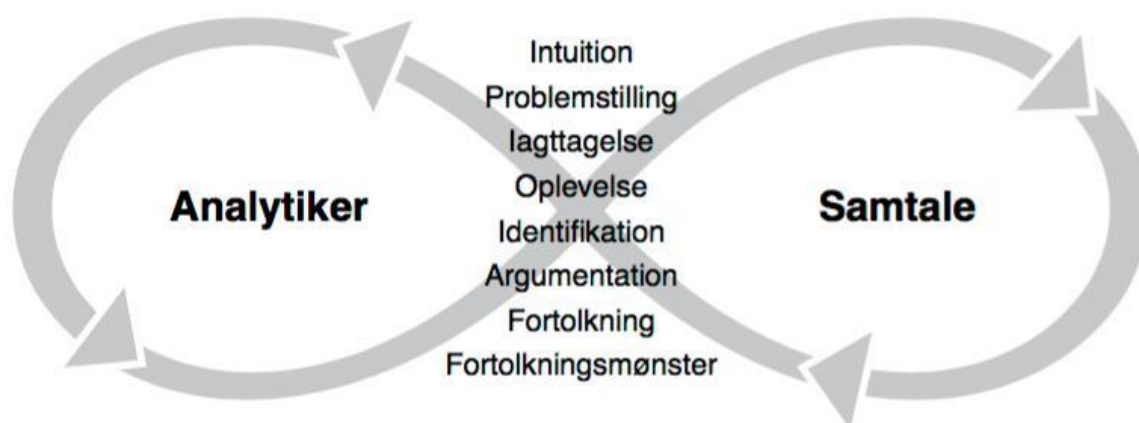
Vores problemformulering er på den ene side præget af vores teoretiske optik og videnskabsteoretiske forståelser, og er på den anden side afhængig af de fænomener, vi som analytikere iagttager i samtalerne (Alrø et al., 2016, s. 38). Problemformuleringen kan altså på en gang påvirke og er påvirket af vores fortolkninger, hvorfor vi kan argumentere for, at den er udarbejdet i en dialektisk og iterativ proces.

Problemformuleringen kan uundgåeligt argumenteres for at være et resultat af vores idiografiske videnskabsideal på trods af, at den er udarbejdet løbende. Den filosofiske

hermeneutik er som nævnt vores overordnede forståelsesramme, hvorfor vi er af den forståelse, at den gennem hele specialet påvirker vores tolkninger (jf. 3. Videnskabsteoretisk grundlag).

4.2. Metodologisk model

For at sikre en metodologisk sammenhæng mellem de tre lag; videnskabsteori, teori og empiri vil vi i specialet anvende den dynamiske samtaleanalysemodel DiaLoop (model 2), som er udviklet af Alrø, Dahl og Schumann (Alrø et al., 2016, s. 54). Modellen er hermeneutisk funderet, rummer et idiografisk videnskabsideal og arbejder med et perspektivistisk sandhedskriterium (Alrø et al., 2016, s. 161). Vi vurderer derfor, at denne harmonerer godt med specialets undersøgelsesfelt og vores videnskabsteoretiske grundlag.



Model 2: Dialoop-modellen (Alrø et al. 2016, s. 54).

Som det ses i model 2 består DiaLoop-modellen af elementerne intuition, problemstilling, iagttagelse, oplevelse, identifikation, argumentation, fortolkning og fortolkningsmønster (Alrø et al., 2016, s. 54). Pilene i figuren illustrerer, at en samtaleanalyse ikke har et entydigt startpunkt, men at analysen er en proces, der bevæger sig dynamisk mellem de otte elementer for at nå frem til en gyldig konklusion. Ydermere vil samtaleanalysen i løbet af analyseprocessen bevæge sig frem og tilbage mellem samtalsens manifesterede lag og vores perspektiver (Alrø et al., 2016, s. 54-55).

I det følgende vil hvert element blive beskrevet ud fra samme rækkefølge, som illustreret i modellen.

Intuition

Intuition består i samtaleanalyse af et indfald, der dukker op som en særlig opmærksomhed. Intuitionen er ikke noget, der kan forudsiges eller forklares, men noget der forekommer, når der opstår en tydelig fornemmelse af, at det netop er her, der sker noget betydningsfuldt i samtalen (Alrø et al., 2016, s. 62). Intuitionen bidrager således til at give de første ideer og indfald til at sortere i samtalen og dermed til at skelne mellem, hvad der er væsentligt, og hvad der er uvæsentligt (Alrø et al., 2016, s. 62). Det er værd at påpege, at intuitionen ikke er gætteri, men derimod baseret på erfaring, træning og ekspertise (Alrø et al., 2016, s. 64). I dette element er det vigtigt at tillade intuitive indfald, der ikke kun relaterer sig til det valgte perspektiv for analysen, således det er muligt at opdage andre interessante perspektiver i samtalen. Intuitionen spiller altså en vigtig rolle, da den fungerer som "brobygger mellem det faktuelle og det emergerende mellem fortidens analyser og fremtidens skabelse" (Alrø et al., 2016, s. 70).

Problemstilling

En samtaleanalyse kan aldrig være en analyse af alt, der er på færde i samtalen - vi som analytikere vil altid vælge et fokus for analysen, som er bestemt ud fra et teoretisk eller praktisk problem (Alrø et al., 2016, s. 48), hvor vores er bestemt ud fra førstnævnte. Samtidig er det ikke altid, at en problemstilling kan følges lineært, da en grundig analyse oftest medfører, at vi som analytikere får et skærpet blik på problemstillingen, og derfor må problemstillingen justeres løbende. Selvom nærværende speciales problemformulering allerede er præsenteret indledningsvist, er den blevet justeret undervejs og har ændret sig over flere omgange (jf. 4.1. En dialektisk udarbejdet problemformulering). Dette skyldes, at der sker en dynamisk udvikling gennem samtaleanalysen (Alrø et al., 2016, s. 48).

lagttagelse

lagttagelser består i samtaleanalyse af alt det, som er direkte observerbart på samtalens manifeste niveau (Alrø et al., 2016, s. 81). Det drejer sig altså om de ord, samtaleparterne

gør brug af, og måden de taler på - både med krop og stemme. Dette kaldes for ydre sansning (Alrø et al., 2016, s. 81). Iagttagelserne vil således i specialets analyse fungere som dokumentation eller argumentation for en given fortolkning (Alrø et al., 2016, s. 48).

Oplevelse

Hvor iagttagelser relaterer sig til de ydre sansninger, handler oplevelserne om vores indre sansninger og reaktioner på iagttagelserne i samtalen. Dette kan eksemplificeres gennem vores analyseproces, hvor vi eksempelvis har reageret med nysgerrighed og interesse, som er udsprunget af iagttagelserne. Oplevelserne kan både være kropslige, følelsesmæssige og mentale (Alrø et al., 2016, s. 49), hvor ovenstående er et eksempel på sidstnævnte. Oplevelser handler altså om vores egne reaktioner på iagttagelserne og ikke om reaktioner, som vi tror/tolker, samtaleparterne har.

Oplevelsesniveauet er en vigtig bidragsgiver til den analytiske proces, da vi som analytikere ved at lytte indad kan komme tættere på det observerede end, hvis vi udelukkende gjorde brug af det iagttagelige niveau (Alrø et al., 2016, s. 96). Vi kan derfor argumentere for, at iagttagelse og oplevelse tilsammen udgør mellemregninger for fortolkninger i analysen (Alrø et al., 2016, s. 49).

Identifikation

Identifikation består i samtaleanalyse af en identificering af teoretiske begreber, der betegner de observationer, vi som analytikere analyserer på i samtalen (Alrø et al., 2016, s. 50). Begreberne består af sproghandlinger, betoning og nedtoning, præsuppositioner, metakommunikation og perspektiv (Alrø et al., 2016, s. 115-122). Disse begreber og teorien bag beskrives under afsnit 4.4. (4.4. Analytisk metode).

Argumentation

Elementet argumentation kan beskrives som: "alle de mellemregninger, der skal til for, at en anden vil kunne følge ræsonnementerne mellem undersøgelsens formål og dens konklusion" (Alrø et al., 2016, s. 126-127). Argumentationen bidrager således til, at vi kan skabe en rød tråd mellem iagttagelser, oplevelser, identifikationer og de fortolkninger, som vi afslutningsvist konkluderer på - og er samtidig med til at sandsynliggøre, at vores fortolkninger er et resultat af en faglig undersøgelse og ikke blot personlige holdninger

(Alrø et al., 2016, s. 127). Det er derfor vigtigt at pointere, at vi ikke har et mål om at påpege en sand konklusion, men snarere at forklare, at konklusionen er en sandsynlig fortolkning af samtalen (Alrø et al., 2016, s. 127).

Fortolkning

I en samtaleanalyse kan fortolkninger ikke stå alene. Her må fortolkningerne, således diskuteres på baggrund af "eksempler fra samtalen med teoretisk og analytisk refleksion i forhold den kontekst, samtalen foregår i" (Alrø et al., 2016, s. 142). Netop dette er muligt med DiaLoop-modellen, hvor vi kan sikre, at samtalerne reflekteres i de forskellige lag.

Som nævnt er målet ikke at påpege en sand konklusion, men en sandsynlig konklusion ud fra underbyggede og velargumenterede fortolkninger, som kan siges at være gældende indtil, den er modbevist (Alrø et al., 2016, s. 51). Netop dette er foreneligt med både Gadammers filosofiske hermeneutik og vores perspektivistiske sandhedskriterium, som er beskrevet i afsnit 2.1.1. og 2.5. (2.1.1. Filosofisk hermeneutik, 2.5. Sandhedskriterium).

Fortolkningsmønster

Sidste element i modellen handler om de fortolkningsmønstre, der finder sted i samtalen. Her kan vi som analytikere forsøge at identificere bestemte gentagne træk i det manifeste lag og/eller efterfølgende forsøge at sandsynliggøre dem i det latente lag (Alrø et al., 2016, s. 147). Ved at analysere sig frem til sådanne fortolkningsmønstre bliver den samlede analyse således mere dybdegående, og det er også her, at vores konklusioner bliver mere interessante. I dette element er det igen vigtigt at have sin problemstilling og sit problemfelt in mente, således de fortolkningsmønstre vi kommer frem til er retningsgivende for analysen og er relevante i forhold til vores teoretiske perspektiver (Alrø et al., 2016, s. 148).

4.3. Metode

Vi ønsker i specialet at kombinere to kvalitative metoder. Dette i form af videoobservation og interview. Observationerne fungerer som vores primære empiri, hvor interviews inddrages sekundært. Qua valget af videoobservationer og interviews

bør det bemærkes, at vi ikke i form af vores kvalitative metoder indsamler skriftlig empiri. Dette betyder, at når vi anvender citerede dele i analysen, vil disse være transskriberede. De fulde transskriptioner kan ses i bilag 1-4 og tager udgangspunkt i transskriptionsguiden i bilag 5.

4.3.1. Videoobservation som metode

Den ene af de to kvalitative metoder, som vi i specialet anvender, er videoobservation. Vi benytter videoobservation som dataproduktionsmetode, da vi både er interesseret i det verbale og det nonverbale.

Med videoobservation som metode får vi mulighed for at iagttage en ikke konstrueret situation, og hvad der konkret sker i samtalerne mellem lederne og medarbejderne. Vores videoobservation giver os dermed mulighed for at få en indsigt i det observerbare manifeste niveau (Alrø et al., 2016, s. 19). Virksomheden har et ønske om, at vi ikke er tilstede under samtalerne, hvorfor videoptagelserne er vores mulighed for at opnå en indsigt i en reel situation mellem ledere og medarbejdere. Der kan både være fordele og ulemper forbundet med, at vi ikke har mulighed for selv at være til stede. Vi vælger dog at se det som en fordel, da vi dermed ikke påvirker samtalerne med vores tilstedeværelse.

Vi vil i indeværende afsnit tage udgangspunkt i Rasmussens udlægning af videoobservation, som beskriver videoobservation ud fra en procesorienteret og humanistisk kommunikationsopfattelse (Rasmussen, 1997, s. 51). Enhver metode sætter rammerne for, hvordan vi forstår omverdenen og gennem analysen af disse rammer dukker vidensgrundlaget - epistemologien - frem (Rasmussen, 1997, s. 51). Videoobservation som metode får dermed betydning for den viden, som vi gennem analysen kan komme frem til i specialet.

Videoobservationen giver os mulighed for at foretage detaljerede interaktionsanalyser (Rasmussen, 1997, s. 57). Samtidig gør videoobservation det muligt at beskrive og fortolke kommunikationsmønstre (Rasmussen, 1997, s. 58). Ved denne metode kan vi registrere og fastholde fysisk rum og tid, hvor vi ikke selv er tilstede og dermed ikke selv

kan observere. Dette muliggør, at vi kan analysere kommunikationen som både forløb, helhed og proces (Rasmussen, 1997, s. 59). Videoobservation kan derfor betragtes som en vigtig metode, når den befatter betydningsanalyse af kommunikationen som helhed af både nonverbale og verbale dele i konteksten (Rasmussen, 1997, s. 59). Metoden har en styrke i og bidrager med, at den kan fastholde flere elementer i kommunikationens helhed (Rasmussen, 1997, s. 59). Dette er noget, der for os er en forudsætning for vores analyse af samtalerne, idet vi netop ikke selv er tilstede under one-to-one samtalerne. Videoobservation giver os derudover mulighed for at gense observationerne.

Vores undersøgelse af interaktionen mellem lederne og medarbejderne kan placeres under studierne af social interaktion, hvor vi fokuserer på relationen mellem lederne og medarbejderne i en bestemt kontekst. Derfor bliver vores analytiske arbejde betragtet som en interaktionsanalyse, hvor video ses som et unikt medium til registrering af interaktionsprocesser (Rasmussen, 1997, s. 63). Vi får med videomaterialet mulighed for at fortolke, og der vil være en mindre grad af subjektivitet end ved personlige observationer (Rasmussen, 1997, s. 64). Vi er dog bevidste om, at udvælgelsen af sekvenserne til analysen er subjektivt begrundet (jf. 2.4. Kvalificeret subjektivitet). Ifølge Rasmussen kan der være en fare ved at mene, at videoobservationer er mere objektive end andre kvalitative metoder (Rasmussen, 1997, s. 64). Dette skyldes, at videooptagelsen ikke er selve samtalerne, og når vi transskriberer videooptagelserne, vil det aldrig kunne være helt objektivt. Vi er derfor bevidste om, at videooptagelserne ikke kan betragtes som den egentlige virkelighed, men det er en måde at få et indblik i one-to-one samtalerne på uden, at vi selv er tilstede.

Vi har udarbejdet en samtykkeerklæring, som deltagerne underskrev forud for videooptagelserne (bilag 6). Det er en måde, hvorpå vi kan sikre, at deltagerne er indforstået med, hvad optagelserne bruges til, og de giver dermed tilladelse til, hvordan videoen må bruges (Raudaskoski, 2015, s. 104). Derudover gør vi de deltagende opmærksomme på, at navne bliver anonymiseret ligesåvel som virksomheden, således at udefrakommende ikke kan forbinde specialet til medarbejderne.

4.3.1.1. Videokameraets betydning i situationen

På trods af, at vi ikke selv vil være til stede i rummet, mens optagelserne foretages, er vi opmærksomme på, at videokameraets tilstedeværelse i sig selv kan påvirke de deltagendes adfærd. Det er derfor noget, som vi i forhold til udbyttet af empirien vil være bevidste om og forholde os til.

4.3.1.2. Videoobservation som en hermeneutisk aktivitet

Selvom videoobservation ofte indgår i etnografiske forskningsdesigns (Raudaskoski, 2015, s. 97, s. 103), vurderer vi, at indsamling og analyse af videodata også kan ses som en hermeneutisk aktivitet, da dataen indsamles på baggrund af vores teoretiske og kulturelle forståelse. Dette hænger godt sammen med, at vi jf. vores videnskabsteoretiske fundament i den filosofiske hermeneutik er af den forståelse, at man ikke kan møde verden forudsætningsløst og altid vil være præget af vores forforståelser (jf. 2.1.1. Filosofisk hermeneutik).

4.3.2. Interview som metode

Vi vil gøre brug af interview, som den anden af de to kvalitative metoder i specialet. Dette med formålet om både at få indsigt i medarbejdernes perspektiver og deres egne oplevelser af one-to-one samtalerne, som potentielt kan underbygge og/eller tilføre noget nyt til vores teoretiske fortolkninger. Vi vil derfor umiddelbart efter hver enkelt one-to-one samtale afholde et interview med den pågældende medarbejder.

For at fastholde de tre interviews har vi valgt at optage dem med diktafon og efterfølgende lave en grovtransskription for hver af samtalerne. Vi afgrænser os derfor fra at fastholde interviewene med video, da vi i analysen ikke fokuserer på det interpersonelle samspil i en interviewsituation mellem os og medarbejderne.

4.3.2.1. Semistruktureret interview

Med ønsket om at komme rundt om nogle udvalgte temaer og opnå en vis fleksibilitet i de tre interviews, har vi valgt at gennemføre semistrukturerede interviews. Et semistruktureret interview defineres som: "(...) et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at

meningsfortolke de beskrevne fænomener” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Med et semistruktureret interview tilstræber vi os derfor at opnå indsigt i medarbejdernes egne oplevelser af one-to-one samtalerne. Derudover giver denne interviewform os mulighed for at stille spørgsmål, som ikke på forhånd er planlagt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). Vi har derfor mulighed for både at stille sonderende spørgsmål, opfølgende spørgsmål, fortolkende spørgsmål samt strukturerende spørgsmål, når der er behov for det (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 191). Vi sikrer dermed at komme i dybden og få udtømt de nedenstående temaer.

4.3.2.2. Interviewguidens temaer

Som struktur for de tre interviews har vi, med inspiration fra Kvale og Brinkmann, udarbejdet en interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Det er vigtigt at pointere, at denne er udarbejdet med udgangspunkt i en foreløbig problemformulering, som vi havde på det tidspunkt, hvor vi indsamlede empirien. Efter vores fokus er blevet teoretisk præciseret, kunne det være interessant at stille afklarende spørgsmål om, hvordan medarbejderne forholder sig til deres deling af arbejdsrelaterede udfordringer. Omstændighederne ved Covid-19 har dog gjort, at dette ikke har været muligt. På bagkant kunne det ligeledes have været interessant at interviewe teamlederne, og derigennem få en indsigt i deres formål med måden, hvorpå de håndterer medarbejdernes udfordringer. Omstændighederne med Covid-19 har ligeledes været en begrænsning for dette.

Interviewguiden fokuserer på tre forskellige temaer og rummer forslag til spørgsmål: 1) Arbejdsopgaver; formålet er at få indsigt i, hvordan medarbejderen føler, at der bliver samlet op på arbejdsopgaver, og hvordan teamlederen, ud fra et medarbejderperspektiv, håndterer udfordringer ved arbejdsopgaver, 2) Læring; formålet er at få indsigt i medarbejdernes udvikling i forhold til, hvad medarbejderen får ud af de månedlige one-to-one samtaler, og hvordan medarbejderen efterfølgende forholder sig til samtalerne, 3) One-to-one samtalen; formålet er at få indsigt i, hvordan medarbejderen ser relationen til teamlederen, og hvordan samtalen forløber - herunder om medarbejderen fortæller alt til sin teamleder.

Gennem de forskellige temaer havde vi derfor til hensigt at få en indsigt i medarbejdernes oplevelser af arbejdsopgaver, læring og one-to-one samtalens forløb. Den fulde interviewguide kan tilgås i bilag 7.

4.3.2.3. Etisk forholden

Da vi ønsker at opnå indsigt i ovenstående temaer, og vi kun interviewer få medarbejdere, er vi opmærksomme på, at dette kan rumme en etisk udfordring. Dette skyldes, at lederne efterfølgende får samlet feedback på mulige forbedringer af one-to-one samtalerne, hvorfor medarbejderne i henhold til feedbacken til lederne ikke kan fremstå som anonyme, da lederne ved hvilke medarbejdere, der deltager. Samtidig kan interviews ifølge Billund rumme en etisk problemstilling ved, at det på den ene side er afgørende at skabe et tillidsfuldt rum for at opnå autentisk viden, og på den anden side kan rummet for medarbejderne opleves så venskabeligt, at de kommer til at sige mere end ønsket. Det kan have af konsekvens, at den viden, der skabes i et fortroligt rum, pludselig bliver allemandsviden (Billund, 2016, s. 85). Altså en viden som lederne kan komme i besiddelse af.

For at imødekomme disse etiske udfordringer og samtidig få skabt en så autentisk viden som muligt, fortæller vi medarbejderne, hvilken viden teamlederne ikke kommer i besiddelse af. Dette forsøg på imødekommelse, er dog med en bevidsthed om, at vi ikke kan gardere os fuldbyrdigt, da omfanget af undersøgelsen og feedback til ledelsen er et vilkår, som medarbejderne ved gælder. Derudover har medarbejderne også mulighed for selv at sige, hvis de ønsker, at deres svar ikke må siges videre - og det vil vi naturligvis acceptere.

4.3.3. Databehandling

Med formålet om at undgå at være selektive i vores perception (jf. 2.4. Kvalificeret subjektivitet) tager specialets analyse afsæt i transskriberet tekst fra vores lydoptagelser og videooptagelser, som beskrevet i ovenstående. Vores transskriptioner er derfor specialets databehandlingsmetode.

En transskription defineres af Kvale og Brinkmann som en oversættelse fra talesprog til skriftsprog (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Netop dette omtaler Brinkmann og Tanggaard således:

“Det talte og det skrevne sprog er to meget forskellige sproglige medier (...). I mundtlig sprog er det ikke givet, hvor den ene sætning slutter, og den næste begynder. Talesprog er en strøm, hvor vi ofte anvender ufuldendte sætninger, og hvor vi løbende vender tilbage til tidligere, uafsluttede sætninger, hvorfor det kan være vanskeligt at afgøre, hvor punktummer og kommaer skal sættes i transskriptionen” (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 43).

Vi er derfor bevidste om, at nogle sætninger i transskriptionerne kan fremstå uafsluttet, da en transskription netop er en oversættelse af virkeligheden.

4.3.3.1. Transskription af videoobservationer og interviews

For at undgå at overse en række interessante dele i one-to-one samtalerne og de tilhørende interviews har vi tilrettelagt vores transskriptionsproces således, at vi først har transskriberet alt vores datamateriale tekstnært - inklusiv ‘øh’, ‘hm’ og minimalrespons. Herefter har vi selektivt fintransskriberet de sekvenser, som vi efter grundig gennemlæsning af alle transskriptioner finder centrale i forhold til specialets undersøgelsesfelt. Disse har vi transskriberet med en betydelig større detaljeringsgrad i forhold til transskriptionerne som helhed - her med inddragelse af blandt andet betoning og nonverbale handlinger. Vores fintransskription tager som nævnt udgangspunkt i transskriptionsnøglen, som kan tilgås i bilag 5.

Da der blot er anvendt lydoptagelser til de efterfølgende interviews mellem os og medarbejderne, kan de nonverbale handlinger og det fysiske rums indflydelse ikke indfanges i disse. Dette har af konsekvens, at den virkelighed vi analyserer på gennem interviewene, er en reduceret virkelighed i forhold til videooptagelserne, hvor vi, udover det talte sprog og stemmens dynamik, kan inddrage kropssprog og det fysiske rums tilstedeværelse i analysen af specialets undersøgelsesfelt.

4.4. Analytisk metode

Med udgangspunkt i hermeneutikken er vores analysemetode kendetegnet ved, at vi som fortolkere har en subjektiv medspillen i vidensproduktionen (Billund, 2016, s. 97). Derudover er vores analytiske metode kendetegnet ved nogle hermeneutiske fortolkningsprincipper, herunder den kontinuerlige proces mellem del og helhed, hvilket er en følge af den hermeneutiske cirkel (jf. 2.1. Hermeneutik). Denne giver mulighed for en dybere forståelse af meningen med datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 275). Den hermeneutiske metode kan kobles med forskellige analysemetoder (Billund, 2016, s. 98), hvor vi i det følgende vil redegøre for, hvilke analysemetodiske greb som specialets analyse er gennemført med udgangspunkt i.

4.4.1. Pragmatisk sprogbrugsanalyse

Det analytiske greb til forståelsen af kommunikationen i vores datamateriale er en pragmatisk sprogbrugsanalytisk tilgang, som "forstår sprog som handling, og som er optaget af sammenhængen mellem sprog, sprogbrugere og kontekst som adgang til viden om samtaler" (Billund, 2016, s. 98). Vores analyse er altså en kommunikationsanalyse, da det datamateriale, som vi analyserer på forstås som kommunikation (Billund, 2016, s. 98). Kommunikationen udgøres af one-to-one samtalerne mellem teamlederne og medarbejderne samt de efterfølgende interviews med medarbejderne. Det er denne kommunikation, der bliver genstand for vores videnskabelige analyse, som vores vej til at opnå indsigt i undersøgelsesfeltet. Vi er i analysen af one-to-one samtalerne interesseret i parternes relation og håndteringen af udfordringer - her bliver der analytisk tale om en samtaleanalyse, hvor vi vil benytte Dialoop-modellen. Vi ser modellen som relevant, da den som nævnt har styrker i dens skelnen mellem de forskellige elementer, som sikrer, at bevægelsen fra datamaterialet til konklusioner er videnskabeligt funderet. Der vil være en tydelig bro mellem datamaterialet i form af transskriptionerne og fortolkningerne, hvor vi benytter Dialoop-modellen som et redskab til at gå systematisk til værks (Alrø et al., 2016, s. 45). Vi vil derfor bruge samtaleanalysen til både at opnå en indsigt i forholdet mellem teamlederen og medarbejderen, men også til forståelse af og indsigt i indholdet i one-to-one samtalerne. Ifølge Alrø, Dahl og Schumann kan man med samtaleanalysen "se på hvordan sproget udfolder sig mellem samtalepartnerne i den konkrete kontekst" (Alrø et al., 2016, s. 9),

og vi kan som analytikere dermed "få nye indsigter i, hvordan de skaber mening i samtalen, og på den måde få en større forståelse for samtalers kompleksitet og dynamik" (Alrø et al., 2016, s. 9).

Vi har valgt at anvende den pragmatiske sprogbrugsanalyse, som har sit afsæt i sprogfilosofferne Austin og Searles' fokus på "sproget i brug og sproget som handling" (Alrø et al., 2016, s. 108). Vi benytter den pragmatiske sprogbrugsanalyse grundet vores interesse i at forstå samtaler "som social handling, hvor mennesker producerer og udveksler mening i en social kontekst" (Alrø et al., 2016, s. 108). Vi har i vores analyse altså til formål at undersøge, hvad teamlederne og medarbejderne gør og siger, og hvordan dette skal forstås ud fra den kontekst, som de befinder sig i og i forhold til den relation, de har til hinanden (Alrø et al., 2016, s. 108). Vi afgrænser os dermed fra eksempelvis konversationsanalysen, da vi med den pragmatiske sprogbrugsanalyse - til forskel fra konversationsanalysen - er interesseret i at undersøge samtalerne indhold og relationerne i de konkrete samtaler frem for at finde regelmæssigheder og generalitet. Samtidig adskiller den pragmatiske sprogbrugsanalyse sig med sit ideografiske videnskabsideal fra konversationsanalysens nomotetiske videnskabsideal (Alrø et al., 2016, s. 110). Ydermere afdækker konversationsanalysens ambitioner ikke det latente betydningslag (Alrø et al., 2016, s. 111), hvilket netop er en af vores formål med analysen. Vi har en interesse i at undersøge og diskutere, hvad der siges på det manifeste niveau (iagttagelser) og det, der siges på det latente niveau (fortolkninger) (Alrø et al., 2016, s. 113). Derudover har vi med den pragmatiske sprogbrugsanalyse en interesse i måden tingene siges på, hvorfor vi arbejder med et udvidet sprogbegreb, som udover verbalsprog omfatter kropssprog og parasprog (Alrø et al., 2016, s. 114).

4.4.2. Sproget som udtryk for handling

Kendetegnet for den pragmatiske sprogbrugsanalyse er som nævnt antagelsen om, at sprog er et udtryk for handling (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 198). Derfor kan samtaler også betragtes som en række kommunikative handlinger. Austin argumenterer for, at måden hvorpå, vi udfører handlinger kan kategoriseres i tre forskellige planer. Disse betegner han som det lokutionære plan, det illokutionære plan og det perlokutionære plan (Svennevig, Sandvik & Vagle, 1993, s. 86).

En lokutionær handling handler om, at vi formulerer sætninger, som indebærer et bestemt indhold, der refererer til noget bestemt i virkeligheden (Svennevig et al., 1993, s. 92). En illokutionær handling handler om, at der ligger bestemte kommunikative hensigter eller intentionelle handlinger bag vores ytringer (Svennevig et al., 1993, s. 92). Den perlokutionære handling handler om, at vi ønsker at opnå bestemte reaktioner hos modtageren af vores handlinger og den dertilhørende reelt opnåede effekt (Svennevig et al., 1993, s. 92). Et eksempel kan være en teamleder, som siger til medarbejderen: "Du skal være opmærksom på, at du skal nå dine mål, hvis ikke det skal få konsekvenser". Her vil den lokutionære handling være dét, at ordene sættes sammen, og teamlederen siger dem til medarbejderen med reference til medarbejderens performance i dagligdagen. Den illokutionære handling kan her siges at være en indirekte trussel om, at hvis ikke medarbejderen performer og når sine mål, kan det få konsekvenser. Den perlokutionære handling kan referere til, at teamlederen ønsker, at medarbejderen skal tage sig sammen og gøre en ekstra indsats for at nå sine mål. Den kan omvendt forstås helt anderledes, hvis dette siges med et smil og en opløftet stemmeføring. I sådant et tilfælde vil ytringen på det illokutionære plan ændre sig og den perlokutionære handling vil formentlig være at få medarbejderen til at grine og skabe en mere afslappet stemning i forhold til samtaleemnet om performance. Eksemplet understreger, at det i analysen er relevant og kan være ganske afgørende, at vi forholder os til det nonverbale og parasproglige - altså hvordan det sagte fremsættes (Femø Nielsen & Beck Nielsen, 2005, s. 194). I specialet kan vi bruge de tre forskellige planer til at få en indsigt i, hvad intentionen er bag sproghandlingen, om der er sammenhæng og om reaktionen stemmer overens med intentionen.

4.4.3. Sproghandlinger

Med den pragmatiske sprogbrugsanalyse kan vi opnå en dybere forståelse for den mening, der skabes i samtalerne. Dette ved at undersøge sproghandlinger, der hører under det illokutionære plan, da disse henviser til den intentionelle handling bag ytringen. Det kan dog være udfordrende at bestemme, hvor udsagnet hører til under de fem sproghandlinger udelukkende med udgangspunkt i det verbale (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 199).

Sproghandlinger kan give en viden om, hvilke handlinger der gennem ytringerne aktualiseres. Dette kan blandt andet vurderes ud fra om ytringerne siges truende eller som et løfte (Alrø et al., 2016, s. 114). På den måde kan vi opnå en indsigt i samtaleparternes roller, magtforhold samt perspektiver, som alt sammen siger noget om relationen mellem parterne (Billund, 2016, s. 101). En analyse af sproghandlingerne - og sprog som handling, indebærer altså "et fokus på, hvad det er, parterne i samtalen gør, når de taler sammen" (Alrø et al., 2016, s. 115). Searle opdeler disse sproghandlinger i fem forskellige kategorier; de konstaterende, hvor det sagte fremstår som fakta. De direktive, hvor man vil have andre til at gøre noget herunder forslag og opfordringer. De kommissive, som er kendetegnet ved, at de forpligter sig til bestemte handlinger. De ekspressive sproghandlinger, som udtrykker holdninger eller følelser, og de deklarerende, som indebærer en forandring hos den, det omhandler (eksempelvis en vielse). Searle mener, at alle sproghandlinger kan indfanges i disse kategorier (Alrø et al., 2016, s. 115).

De forskellige typer af sproghandlinger kan illustreres i nedenstående skema.

Sproghandling	Beskrivelse
Konstativer	Konstateringer, bebrejdelser, pralerier, beskrivelser osv.
Direktiver	Anmodninger, invitationer, befalinger, instruktioner osv.
Kommissiver	Løfter, trusler, garantier, tilbud osv.
Ekspressiver	Holdninger, følelser, lykønskninger, beklagelser osv.
Deklarativer	Domme, udnævnelser, væddemål, afskedigelser osv.

Med den pragmatiske analyse af sproghandlinger, kan vi altså få en forståelse af, hvem der gør hvad og hvilken funktion, det har i konteksten (Alrø et al., 2016, s. 116).

4.4.4. Symmetri og asymmetri

Da vi i specialet har en interesse i at undersøge relationen mellem teamlederne og medarbejderne, er det relevant at undersøge symmetri og asymmetri. Dette kan nemlig fortælle noget om relationen og den meningsdannelse, som der finder sted mellem parterne, hvilket kan ses på to forskellige planer. Det kan ses på det sociale plan i rollerrelationen samt på det psykologiske plan i personrelationen (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 200). De to forskellige planer betyder dermed også, at der kan være symmetri på det ene plan og asymmetri på det andet. Der kan eksempelvis være symmetri mellem teamlederen og medarbejderen i personrelationen, hvis de behandler hinanden som ligeværdige samt har respekt for hinanden og hinandens perspektiver. Dette selvom, at der er asymmetri i rollerrelationen, da teamlederen har en rolle, som er hævet over medarbejderen i form af sin ledelsesfunktion. Rollerne er dog ikke statiske størrelser, men dynamiske, da de er i konstant forandring (Rams & Dahl, 2005, s. 151). Analysen af symmetri og asymmetri kan dermed give os et indblik i relationen mellem teamlederne og medarbejderne, som altså både kan være karakteriseret af symmetri og asymmetri.

4.4.5. Betoning og nedtoning

Betoning og nedtoning er ligeledes en del af den pragmatiske sprogbrugsanalyse, hvor man ser på, hvordan parterne i interaktionen benytter betoning og nedtoning i deres stemmeføring. Den illokutionære handling kan dermed enten betones eller nedtones i form af høj eller lav modalitet (Alrø et al., 2016, s. 116). Dette kan ske både verbalt og nonverbalt. Betoning kan eksempelvis udtrykkes verbalt ved brugen af ord som; fantastisk, utrolig, pragtfuld, selvfølgelig, heldigvis, jo osv., hvor der nonverbalt eksempelvis kan betones med højere stemmeføring, hævede øjenbryn og udslag med hånden. Nedtoninger kan derimod verbalt udtrykkes ved brugen af ord som lidt, måske, bare, muligvis, eftersigende, desværre osv., hvor det nonverbalt eksempelvis kan vise sig ved lav stemmeføring, bortvendt kropssprog og nedslået blik (Alrø et al., 2016, s. 116). Dog er ordene i sig selv ikke hverken betonende eller nedtonende, men det afhænger altid af konteksten, hvor der samtidig ikke er noget facit på, at nedtoning eksempelvis er dårlig og betoning godt. Der er blot tale om, at disse betoning og nedtoninger kan understøtte den talendes intention med det sagte (Alrø et al., 2016, s. 116). Vi kan gennem analysen

af betoning og nedtoning altså få en forståelse for den kraft, som der kommunikeres med i samtalen og hvilken funktion, det har i konteksten (Alrø et al., 2016, s. 116).

4.4.6. Præsuppositioner

En anden ting - som den pragmatiske sprogbrugsanalyse indebærer - er analysen af præsuppositioner. Præsuppositioner er det underforståede indhold mellem samtaleparterne. Måden, som tingene siges på, afgør den mening, som parterne tillægger handlingen. En ytring indebærer derfor udover ordene, som siges på det manifeste plan, mere end det der siges - altså underforstået (præsupponeret) indhold (Alrø et al., 2016, s. 117). Præsuppositioner ligger altid mellem linjerne og indebærer, at der i det sagte henvises til en logisk følge. Det præsupponerede indhold er defineret ved forhold, der altså må gælde for, at ytringen giver mening (Alrø et al., 2016, s. 117). Det handler altså om, at der er noget som samtalepartneren underforstået ved, at ordene i det sagte henviser til. Siger teamlederen eksempelvis "det der vi snakkede om sidst", og medarbejderen bekræfter forståelsen med hendes svar, viser medarbejderen, at hun ved, hvad "det der" henviser til og dermed accepterer det præsupponerede indhold i det sagte (Alrø et al., 2016, s. 117). Hvis ikke man forstår det præsupponerede indhold, kan man metakommunikere om præmissen og dermed opnå en fælles forståelse. Analysen af det præsupponerede i samtaler kan derfor give os en forståelse af samtalerne på det latente niveau (Alrø et al., 2016, s. 118).

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles pointing downwards, one in a lighter shade of green and the other in a darker shade. The bottom consists of two overlapping triangles pointing upwards, also in the same two shades of green. The central text is black and sans-serif.

KAPITEL 5

SPECIALETS

GRUNDTEORI

5. Specialets grundteori

På baggrund af det indledende kapitel tager specialets teoretiske forankring afsæt i Scheins teori om at tilbyde og modtage hjælp - herunder hjælperoller i hjælpesamtaler. I den forbindelse vil vi i det indeværende kapitel uddybe centrale begreber og potentielle faldgrupper forbundet med hjælpesituationer. Derudover vil vi redegøre for de tre hjælperoller i relation til one-to-one samtaler mellem ledere og medarbejdere, mens vi afslutningsvist forholder os til Scheins begreb læring. Det betyder således, at specialets emne- og problemfelt grundlæggende skal forstås gennem denne teoretiske linse, hvorfor vi altså ser Scheins teori som specialets grundteori.

5.1. Relation og tillid

Da vi undersøger relationen mellem ledere og medarbejdere med brugen af Schein, finder vi det relevant at inddrage Scheins forståelse af relationer. Ifølge Schein er alt kommunikation mellem to parter en gensidig proces, som skal opfattes som fair og ligeværdig (Schein, 2010, s. 33). Det, at relationen opfattes som ligeværdig og fair, er ikke nødvendigvis det samme som, at parterne har samme status. Det betyder derimod blot, at parterne skal udvise en adfærd, der er passende til deres relative status og den konkrete situation, som de befinder sig i. Altså er den konkrete situation, som parterne befinder sig i, den der definerer størrelsen af værdien, som parterne kan gøre krav på (Schein, 2010, s. 35). Samtidig styrer ligeværdighed og fairness, hvordan parterne vil føle sig tilpasse i relationen (Schein, 2010, s. 44).

I specialets undersøgelse er det one-to-one samtalerne mellem en medarbejder og teamleder, der er bestemmende for størrelsen af værdien, hvor teamlederen i form af sin position kan gøre krav på en større værdi og en højere status. Til begrebet værdi knytter Schein betegnelserne "face" og "selvbillede", som indikerer, at parterne har et bestemt selvbillede, som de altså forsøger at opretholde. I en hjælpesituation vil både hjælper og klient - i vores undersøgelse teamleder og medarbejder - indtræde i situationen med et bestemt selvbillede. Hertil påpeger Schein, at hjælpesituationens udvikling afhænger af, hvor meget klienten tildeler hjælperen værdi og omvendt. Samtidig afhænger det af, hvor

meget tillid parterne har til hinanden (Schein, 2010, s. 37). Netop tillid er et centralt begreb i specialet, som vi forstår gennem Scheins definition, som han definerer således:

“At have tillid til en anden person betyder i denne sammenhæng, at uanset hvad vi vælger at afsløre om vores tanker, følelser eller intentioner, kan vi føle os trygge ved, at den anden ikke vil nedgøre os, stille os i dårligt lys eller på nogen måde udnytte, hvad vi har fortalt i fortrolighed” (Schein, 2010, s. 42).

Idet definitionen af tillid indebærer, at man i relationen kan føle sig tryk ved at afsløre noget personligt uden, at det bliver brugt imod sig, ser vi et dilemma i, at relationen i vores specialet netop er mellem ledere og medarbejdere. Dette kan begrundes med, som nævnt indledningsvist, at en leder qua sin ledelsesposition kan vurdere medarbejderen - og i et vis omfang skal gøre det. Dermed kan lederen blive nødt til at udnytte, hvad der er fortalt i fortrolighed, selvom det måske ikke er med lederens gode vilje. Hvis lederen udnytter, hvad medarbejderen har sagt i fortrolighed vil tilliden blive sat “fuldstændig over styr”, og kommunikationen vil dermed vende tilbage til et tidligere overfladisk plan eller blive afbrudt helt. Mistes tilliden kan den være svær at genskabe (Schein, 2010, s. 46).

5.2. Asymmetri i relationen

I enhver hjælpesituation er der altid ubalance. Hvis denne ubalance ikke anerkendes, vil det ofte være skyld i, at en hjælpesamtale går galt. På trods af, at ubalancen og asymmetrien i hjælpesituationen kan være indlysende, er der stadig et behov for at opbygge en hjælperelation og ikke blot antage, at denne er tilstede (Schein, 2010, s. 54). At denne asymmetri gælder, og at klienten er afhængig af hjælperens hjælp medfører en usikkerhed om, hvad parterne kan forvente af hinanden og kan skabe en spænding og uro, som de begge bør forholde sig til (Schein, 2010, s. 65). Når en person først har bedt om hjælp, vil situationen være præget en form for nervøsitet. Dette gælder uanset, hvilken relation der forud for hjælpesituationen eksisterer mellem parterne (Schein, 2010, s. 65). Dette er derfor en forståelse af asymmetrien, som vil præge vores forståelser i analysen. Hvis parterne ikke erkender, at spændingen er et vilkår, vil begge parter være disponerede for at udvise en defensiv adfærd. Dette for at mindske denne spænding, hvilket dog let kan fordreje den relation, som er under udvikling - og dermed

vanskeliggøre det at skulle hjælpe (Schein, 2010, s. 65). Disse reaktioner medfører ifølge Schein potentielle fælder, som både hjælper og klient risikerer at falde i. I det følgende afsnit vil vi derfor redegøre for Scheins omtalte fælder i relation til specialets undersøgelse.

5.2.1. Faldgrupper for klienten i hjælperelationen

En fælde, som klienten kan falde i, er indledende mistillid, som kan betyde, at klienten skjuler det egentlige problem. Hvis klienten falder i denne fælde, risikerer hjælperen at foreslå forhastede løsninger - og finder dermed ikke ud af, hvad det egentlige problem går ud på (Schein, 2010, s. 66). Denne fælde har vi en formodning om også kan gøre sig gældende i en hjælpesituation mellem en leder og en medarbejder, da en medarbejder formodentlig vil fremstille sig selv bedst muligt grundet lederens magt til at vurdere - og dermed skjule det egentlige problem. En anden fælde, klienten kan falde i, omhandler lettelse. Denne indebærer, at klienten oplever en lettelse, når hun har fortalt om sit problem. Dette kan udgøre en potentiel risiko, da klienten ikke vil involvere sig i at løse problemet (Schein, 2010, s. 67). Denne fælde vil vi i analysen være opmærksomme på i forhold til, hvordan medarbejderne bidrager til løsningen af udfordringen, når denne er delt. En tredje fælde omhandler klienter, der søger opmærksomhed eller bekræftelse - og ikke hjælp (Schein, 2010, s. 68). I den forbindelse skal hjælpere være særligt opmærksomme på, når klienter beder om hjælp, men reelt søger noget andet. Dette kan eksempelvis vise sig ved, at en klient har defineret et problem og selv defineret en løsning derpå, men ønsker at blive rost, bekræftet og/eller positivt bedømt (Schein, 2010, s. 68). I forhold til vores undersøgelse, kan vi formode, at medarbejderen kan have et behov for at blive rost, bekræftet og/eller positivt bedømt, idet lederen har magt til at vurdere medarbejderen. At bede om hjælp er i den forbindelse en måde, hvorpå medarbejderen kan få et indblik i, hvordan lederen ser på medarbejderen - og samtidig en måde, hvorpå medarbejderen kan fremstille sig selv og sine kompetencer. Eksempelvis ved at sige: "Jeg synes, det er udfordrende, at ... men jeg har gjort ... mener du ikke, det er det rette at gøre?". En fjerde fælde omhandler afvisning og forsvarsposition. Denne fælde indebærer, at en klient enten vil nedgøre hjælperens råd eller påpege, at denne er uvæsentlig. Denne fælde, har vi en formodning ikke i samme grad, vil gøre sig gældende i en hjælpesituation mellem en leder og en medarbejder, da lederen er i en position til at vurdere medarbejderen og tage konsekvenser af, hvis medarbejderen, efter lederens mening,

opfører sig uhensigtsmæssigt. Femte og sidste fælde, som Schein nævner, at en klient kan falde i, er "Stereotyper, urealistiske forventninger og overføring af opfattelser" (Schein, 2010, s. 70). Denne fælde omhandler, at det er vanskeligt at opfatte en ny hjælper på en neutral måde, da klienten altid vil vurdere hjælperen i forhold til tidligere erfaringer og forventninger med andre hjælpere (Schein, 2010, s. 70). I forhold til vores undersøgelse vil denne vurdering fra medarbejderen formodentligt i højere grad omhandle en sammenligning med eventuelle tidligere ledere.

Afrundende er der altså en problematik forbundet med en hjælpesituation, da det at have brug for hjælp og spørge om hjælp skaber en anspændt og ubehagelig situation, der udløser forskellige reaktioner. Hvis en hjælper ikke er opmærksom på disse reaktioner kan det gøre det sværere at opbygge en balanceret relation (Schein, 2010, s. 71).

5.2.2. Faldgrupper for hjælperen i hjælperelationen

I relation til ovenstående er det relevant også at inddrage potentielle fælder, som hjælperen kan falde i. Disse fælder udspringer af en følelse hos hjælperen af at være "one up", hvilket indebærer at være i besiddelse af en visdom, som den man hjælper har brug for (Schein, 2010, s. 71). En fælde, som hjælperen kan falde i, er "at øse af sin visdom for hurtigt" (Schein, 2010, s. 71). Denne fælde rummer en risiko ved, at klienten føler sig endnu mere underlegen, hvis hjælperen for hurtigt kommer med gode råd. Samtidig indebærer fælden en antagelse hos hjælperen om, at klientens præsenterede problem også er det reelle problem, hvorfor hjælperen derfor ikke får undersøgt problemstillingen til bunds (Schein, 2010, s. 71). I relation til vores undersøgelse vil vi derfor være opmærksomme på, hvorvidt lederen får undersøgt medarbejderens problem - og ikke blot antager, at medarbejderen har delt det reelle omfang af problemet.

En anden fælde hjælperen kan falde i omhandler, at hjælperen ofte tager for givet, at klienten har delt det reelle omfang af problemet, og at klienten har de rette forudsætninger for at implementere løsningen, som hjælperen foreslår. Hvis hjælperen går i denne fælde, vil hun være fristet til at forsøge at overbevise klienten om, at netop det råd, som hjælperen kommer med, er det rigtige. Hertil er der en problematik i, at når først hjælperen har givet sit bud på, hvordan klienten kan løse sit problem, vil det blive

svært at trække løsningsforslaget tilbage, da hjælperen vil opleve dette som et ansigtstab (Schein, 2010, s. 72-73). I specialets analyse vil vi derfor være opmærksomme på, hvordan lederen kommunikerer sit løsningsforslag.

En tredje fælde er at "acceptere problemet og overreagere på afhængighed" (Schein, 2010, s. 73). Denne fælde rummer en risiko ved, at hjælperen opmuntrer klienten til at blive afhængig af hjælperen, da hjælperen udstråler tillid og påtager sig hjælperollen før hun ved, hvorvidt hun er i stand til at hjælpe. Dette er en fælde, fordi hjælperen umuligt kan vide på så tidligt et tidspunkt om, hun er i stand til at hjælpe. I vores undersøgelse kan dette eksempelvis vise sig, hvis lederen tager medansvar for udfordringen - og derfor prøver at løse den før, hun ved, hvad udfordringen reelt omhandler. Idet lederen netop har et medansvar for udfordringen, og den kan have konsekvenser for lederen, hvis ikke den bliver løst, kan vi formode, at når hjælperen også er leder, vil hun være mere tilbøjelig til at falde i denne fælde.

En fjerde fælde omhandler at give støtte og bekræftelse, hvilket indebærer, at det kan være uhensigtsmæssigt, hvis hjælperen giver støtte, da det kan forstærke klientens underordnede status. Derudover kan dét at give sin støtte være en fælde, da det anbringer hjælperen i en magtposition, som en ekspert, der er i stand til at give den rette diagnose. Samtidig kan det være en fælde, fordi støtten kan være uhensigtsmæssigt, da klienten i denne fase i relationen formodentligt ikke er helt åben omkring udfordringen. Denne fælde rummer en problematik - for når først hjælperen udviser sympati, vanskeliggør det at få klienten til igen at tage ejerskab for problemet (Schein, 2010, s. 74-75). Vi formoder, at denne fælde vil gøre sig gældende på samme måde i en hjælpesituation mellem en leder og en medarbejder, hvorfor vi i analysen vil være opmærksomme på, hvordan lederne udviser sympati overfor medarbejdernes udfordringer.

En femte fælde omhandler "at vægre sig ved at påtage sig hjælperollen" (Schein, 2010, s. 75), hvilket indebærer, at hjælpere kan udstråle uvilje mod at engagere sig. Denne fælde rummer et dilemma for hjælperen i at finde den rette balance mellem engagement og objektivitet, således der kan opbygges en relation, hvis behovet for hjælp rent faktisk er der. Hertil påpeger Schein, det er hensigtsmæssigt at holde en følelsesmæssig distance, hvis der er tale om formel professionel hjælp, da dette forstærker forestillingen om, at

hjelperen er objektiv (Schein, 2010, s. 75). I denne sammenhæng formoder vi, at det kan være svært for en leder som hjælper at forholde sig objektivt til problemstillingen, men lederen formodentlig vil engagere sig i højere grad, da lederen både har et medansvar for udfordringen, og den samtidig kan have konsekvenser for lederen, hvis ikke den bliver løst. Sjette og sidste fælde som Schein nævner, at en hjælper kan falde i er "Stereotyper, a priori-forventninger, "mod-overføring" og projicering" (Schein, 2010, s. 76). Denne fælde omhandler, at hjælperen er underlagt sine tidligere erfaringer, hvilket rummer en risiko for, at hjælperen behandler klienten på samme måde, som tidligere klienter (Schein, 2010, s. 76). Denne fælde kan overdrages til vores undersøgelse, da lederen således vil hjælpe medarbejderen på samme måde, som hun tidligere har hjulpet andre medarbejdere. Eksempelvis ved at foreslå en løsning, som tidligere har været løsningen på en anden medarbejders udfordring.

En velfungerende hjælperelation kræver altså, at hjælperen opbygger klientens status. Det betyder, at hjælperen skal gøre sig klart, hvilken rolle hun vil påtage sig i relation til klienten. Den rolle hjælperen vælger at påtage sig har vidtrækkende konsekvenser for relationen (Schein, 2010, s. 80). I de følgende afsnit vil vi derfor se nærmere på disse roller, og hvad disse hver især indebærer.

5.3. Tre typer hjælperoller

Scheins teori om hjælperoller i hjælpesamtaler kan bidrage til at belyse vores undren om, hvordan teamledere håndterer medarbejderes udfordringer. Dette på trods af, at teorien altså er udviklet i en anden kontekst, hvor det er en konsulent, der besidder hjælperollen - og der dermed ikke er en indbyrdes relation mellem hjælperen og den der hjælpes, som der er i vores tilfælde mellem teamledere og medarbejdere. Vi vil senere bruge teorien til at belyse, hvilke problematikker der i sådanne situationer kan opstå, når hjælpesamtaler altså foregår mellem ledere og medarbejdere. På baggrund af dette kobler vi derfor Scheins begreb 'hjelper' til teamlederen og 'klient' til medarbejderen.

5.3.1. Tre typer hjælperoller

I en hjælpesituation kan en hjælper agere i tre forskellige hjælperoller; eksperterollen, lægerollen samt proceskonsulentrollen. I en nyopstået hjælpesituation vil de forskellige

roller endnu ikke være tydeligt fordelt - ligesom reglerne for ligeværdig heller ikke vil være klart defineret. Det betyder således, at hjælper og klient før hjælpesituationens igangsættelse skal udvikle identitet og afgøre, hvilken rolle de ønsker at spille (Schein, 2010, s. 81). Schein påpeger i den forbindelse, at en vellykket hjælperelation kræver, at hjælper og klient forholder sig til den ubalance, der finder sted, da klienten altid vil befinde sig på et trin nede, mens hjælperen vil befinde sig på et trin oppe. Dette kan de gøre ved at forholde sig til deres pågældende huller af uvidenhed og fjerne disse gradvis ved at indhente informationer fra modparten (Schein, 2010, s. 82). Først når hjælper og klient forstår på hvilke punkter, de er uvidende, er de således i stand til at vurdere, hvilken rolle der er mest fordelagtig at påtage sig (Schein, 2010, s. 82).

Som nævnt er der tre forskellige roller, som hjælperen kan indtage umiddelbart efter vedkommende er blevet anmodet om hjælp. Disse hjælperoller har som nævnt forskellige konsekvenser for relationen og tager udgangspunkt i forskellige antagelser (Schein, 2010, s. 88).

5.3.1.1. Rollen som ekspert

Ekspertrollen forudsætter, at en klient søger information eller ekspertviden hos hjælperen, som klienten ikke selv er i stand til at fremskaffe (Schein, 2010, s. 90). Samtidig skal både klientens problem og løsningen herpå være tydelige for, at hjælperen kan indgå i denne rolle (Schein, 1999, s. 7). Et eksempel herpå vil være, at teamlederen med afsæt i sin viden og sine færdigheder på baggrund af problemafklaring og -løsning således kan tilbyde en ekspertservice til medarbejderen (Schein, 2010, s. 90). Schein påpeger, at klienten som led i denne proces afgiver magt, da klienten bliver afhængig af, hvad hjælperen kan finde på (Schein, 2010, s. 92). Dermed får hjælperen ansvaret for at løse problemet på den måde, som det blev efterspurgt (Schein, 1999, s. 8). Risikoen ved denne rolle er samtidig, at man som ekspert sandsynligvis vil tilbyde den løsning, som man er god til. Dette kan anbringe klienten i en sårbar situation, da klienten kan risikere at blive vildledt i forhold til, hvilken service der grundlæggende vil kunne gavne (Schein, 2010, s. 92).

5.3.1.2. Rollen som læge

Rollen som læge er en videreudvikling af rollen som ekspert (Schein, 2010, s. 93). I denne rolle forventer klienten ikke kun, at hjælperen tilbyder informationer og/eller service, men også en diagnose - herunder et forslag til behandling (Schein, 2010, s. 93). I relation til vores undersøgelsesfelt indebærer dette altså, at teamlederen ved anvendelse af denne rolle skal have konkrete og tilstrækkelige informationer om medarbejderens udfordring for, at teamlederen er i stand til at stille en konkret problemdiagnose (Schein, 1999, s. 13). Det er her værd at påpege, at uanset om klienten forventer det eller ej, så er det hjælperen, der afgør, hvorvidt hun vil påtage sig rollen - en rolle som lægger endnu mere magt i hænderne på hjælperen (Schein, 2010, s. 93). Dette skyldes, at hjælperen både stiller diagnosen og tager ansvaret for behandlingen (Schein, 2010, s. 94). Tillidsforholdet mellem hjælper og klient er for rollen som læge en afgørende faktor, hvorfor det at kunne påtage sig denne rolle afhænger af, at teamlederen eksempelvis fornemmer, hvornår medarbejderen opfatter relationen som ligeværdig, og/eller hvornår medarbejderen ser statusforskellen som passende (Schein, 2010, s. 97-98). Hvordan hjælperen kan vide, hvornår der er opbygget en tilstrækkelig grad af tillid til at kunne påtage sig lægerollen, beskriver Schein som et ultimativt problem (Schein, 2010, s. 97). Det er derfor noget, som vi i specialet vil forholde os til.

5.3.1.3. Rollen som proceskonsulent

Sammenlignet med ekspert- og lægerollen er proceskonsulentrollen mere implicit og vag (Schein, 2010, s. 89). Dette skyldes, at denne rolle fokuserer mere på den interpersonelle proces og i mindre grad på den udfordring, der fordrer hjælp (Schein, 2010, s. 89). Schein definerer målet med at påtage sig proceskonsulentrollen således: "The ultimate goal of process consultation, then, is the establishment of an effective helping relationship" (Schein, 1999, s. 1). Schein finder det således afgørende at skabe en god hjælperelation mellem hjælper og klient - i specialets tilfælde mellem teamleder og medarbejder. Samtidig er målet med denne tilgang at bringe balance i statusforholdet, som kan muliggøre, at både hjælper og klient får fjernet deres uvidenhed - og de i denne proces begynder at udvikle og opbygge tillid (Schein, 2010, s. 98).

Grundtanken i proceskonsulentrollen i relation til specialets undersøgelsesfelt er, at medarbejderen skal opfordres til at beholde sin proaktive rolle. Med dette menes, at

medarbejderen bibeholder initiativet til både at stille diagnosen og finde løsningen, da det er medarbejderen, der ejer udfordringen, ligesom det kun er medarbejderen, der kender det reelle omfang af udfordringen (Schein, 2010, s. 99). Med afsæt i denne rolle påpeger Schein, at klienten - medarbejderen - ofte er i stand til at hjælpe sig selv, hvorfor det ofte er mere hensigtsmæssigt at facilitere denne form for hjælp end blot at fortælle, hvad de skal gøre eller konkret løse problemet (Schein, 2010, s. 99).

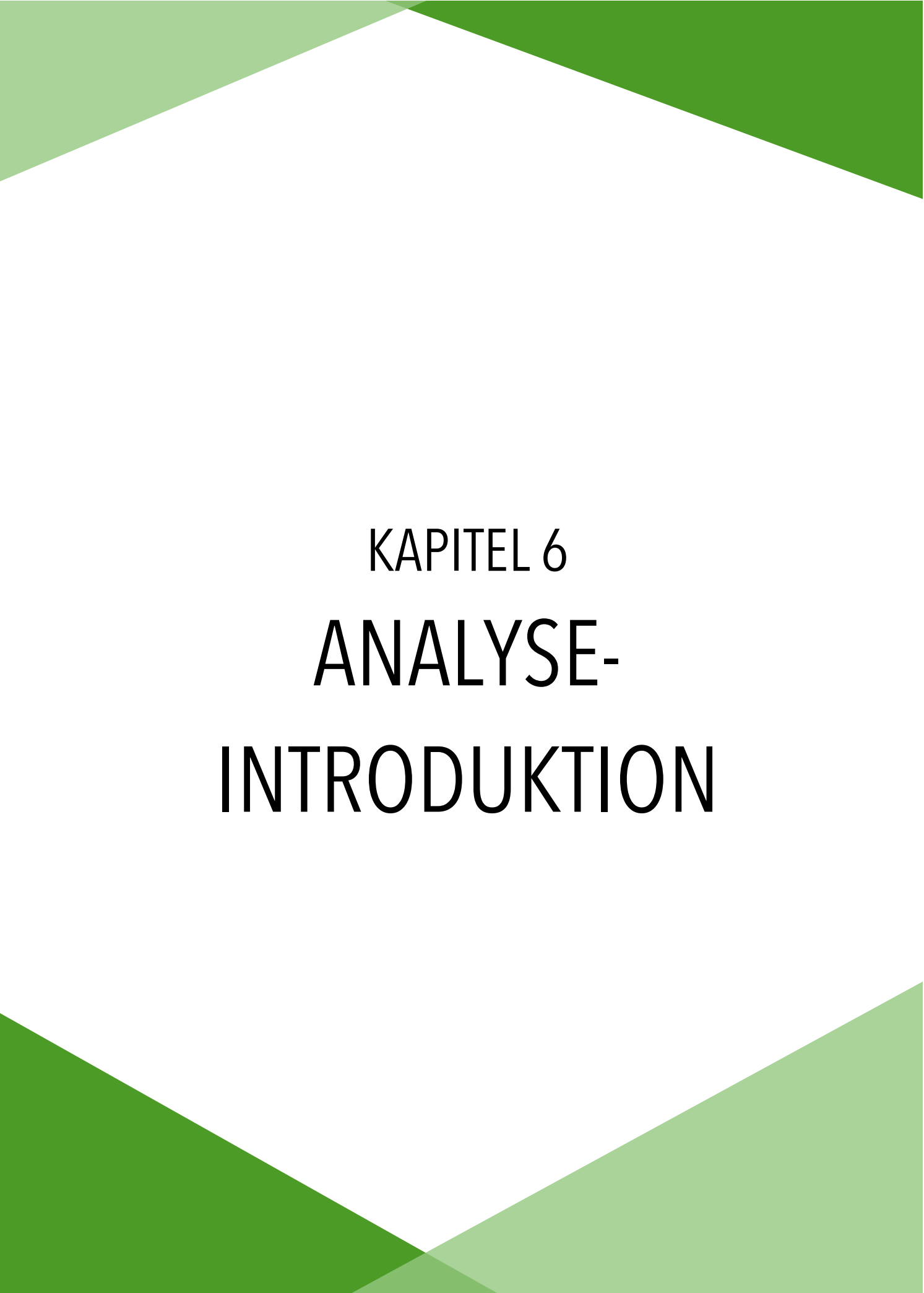
Schein påpeger ligeledes, at det som hjælper er bedst at starte ud i proceskonsulentrollen (Schein, 2010, s. 102). Dette kan begrundes med, at der med denne tilgang er større sandsynlighed for, at der forekommer en statusudligning, og de sammen får afdækket de informationer, som er nødvendige for at kunne vurdere, hvilken form for hjælp der er behov for - herunder hvilken hjælperolle, der er fordelagtig at gøre brug af (Schein, 2010, s. 101). At indhente præcise oplysninger, der kan bane vejen for at indtræde i ekspert- eller lægerollen, kan samtidig også først lade sig at gøre, når der er opbygget en vis tillid (Schein, 2010, s. 102).

5.2. Læring

I henhold til de tre hjælperoller omtaler Schein ligeledes begrebet læring, hvilket er et område, som vi i specialet ligeledes berører - i forhold til værdien i et ledelsesperspektiv. I Scheins proceskonsulenttilgang bygger læring på følgende antagelse:

“Hvis ikke klienterne lærer selv at se problemerne og gennemtænke, hvad de kan gøre for at afhjælpe dem, er der mindre sandsynlighed for, at de implementerer løsningen og lærer, hvordan de kan klare den slags problemer, hvis de skulle dukke op igen” (Schein, 2010, s. 101).

Modsat lægerollen og ekspertrollen, hvor hjælperen løser problemet, og fokus ikke er på, at inddrage klienten, er et af målene med proceskonsulentrollen altså at “enable the client to learn how to learn” (Schein, 1999, s. 19) - hvilket Schein omtaler som deuterio læring (Schein, 1999, s. 19). I specialet vil vi for læsevenlighedens skyld bruge betegnelsen at “lære-at-lære” for denne form for læring. Hertil adskiller vi denne form for læring fra blot “at lære”, som foregår på et mere simpelt niveau, hvor man blot korrigerer sine handlinger ud fra sin nuværende forståelse.



KAPITEL 6

ANALYSE-

INTRODUKTION

6. Analyseintroduktion

Da vi har præsenteret specialets undersøgelsesdesign samt vores teoretiske grundteori, vil vi med dette kapitel nu lægge op til og introducere analysen ved at præsentere vores empiri. Herunder er formålet at give en forståelse for nogle af de begreber, der benyttes i virksomheden og præsentere de samtaler, som i næstkommende kapitel analyseres. Samtidig har kapitlet til formål at skabe et overblik over vores analytiske tilgang og fremgangsmåde - herunder forarbejdet til analysen, tilgang til analysen og fortolkning samt analysens opbygning.

6.1. Empiripræsentation

Som nævnt indledningsvist fik vi mulighed for at observere tre forskellige samtaler med tre forskellige teamledere og hver deres medarbejdere. Den ene samtale har vi dog valgt at afgrænse os fra at analysere, da den indholdsmæssigt viste sig at have en afvigende form fra de to øvrige og ikke kunne bidrage til at belyse og besvare vores problemformulering. Den primære empiri i specialet er derfor indskrænket to videoobserverede one-to-one samtaler mellem en teamleder og en medarbejder, hvorfor vores inddrages af interviews også blot med disse to medarbejdere. Forud for afholdelsen af interviewene så vi optagelserne fra one-to-one samtalerne igennem, således at vi havde mulighed for at spørge ind og målrette interviewe derefter. Empirien er indsamlet medio februar 2020 - nærmere bestemt den 12. februar om formiddagen.

Vi omtaler i specialet de to one-to-one samtaler som henholdsvis one-to-one samtale 1 og one-to-one samtale 2, hvor tallene er angivet efter den rækkefølge, som vi observerede samtalerne i. Fælles for samtalerne er, at det i begge tilfælde er samtaler mellem kvinder, hvorfor vi i analysen omtaler både teamlederne og medarbejderne med pronominerne hun og hende. Det bør yderligere bemærkes, at alle deltagerne tilhører én stor afdeling, som er opdelt i fem forskellige teams.

For at få en forståelse for empirien og de betegnelser, der benyttes i virksomheden og gennemgående i specialet, vil vi nedenfor definere, hvad teams, one-to-one samtaler og RAK-plan betyder og bruges til i netop denne virksomhed.

Teams

Virksomheden benytter betegnelsen teams for opdelingen af afdelingen. Det er dog interessant, at de benytter denne betegnelse, da virksomheden snarere synes at have en opdeling, der kan betegnes som grupper. Ved en søgning på, hvad forskellen mellem en gruppe og et team er, får vi følgende resultat:

“Et team er en samling af personer, der har et fælles mål og en klart defineret opgave. I en gruppe er hver medarbejder ansvarlig for egen opgave. Teamet er nødsaget til at arbejde sammen om en fælles opgave for at den kan løses. (...) I grupper refererer man direkte til en leder” (Torp, 2017).

I netop vores undersøgte virksomhed arbejder medarbejderne individuelt og har egne KPI'er² og målsætninger. Dermed betragter vi dem med udgangspunkt i denne definition snarere som en gruppe end egentlige teams, da hver medarbejder er ansvarlig for at nå egne mål. En gruppe kan til sammenligning minde om et team ved gensidig ansvarlighed, et overordnet fælles mål om at varetage en bestemt opgave og fælles arbejdsmetoder, men adskiller sig ved, at medarbejderne har samme kompetencer (Definition af et team, s.d.). Dette er ligeledes tilfældet i virksomheden, hvorfor deres betegnelse af teams snarere minder om definitionen af en gruppe.

One-to-one samtale

I virksomheden afholdes månedligt one-to-one samtaler. Det er en individuel samtale, der afholdes mellem teamlederne og deres medarbejdere. De bruger i virksomheden som nævnt Catch-up som begreb for one-to-one samtaler.. One-to-one samtalerne er ifølge afdelingslederen i virksomheden blevet indført omkring 2010, som et tiltag fra HR-afdelingen.

Vi har gennem et telefoninterview med afdelingslederen haft mulighed at spørge yderligere ind til one-to-one samtalerne, da vi efter vores besøg hos virksomheden havde

² KPI står for "Key Performance Indicator". Dette kan hjælpe organisationer med at vurdere, hvor godt det går med at indfri deres mål.

nogle afklarende spørgsmål. Formålet med dette var at få en klar definition på, hvordan one-to-one samtalen benyttes i netop denne virksomhed i forhold til vores videre arbejde med empirien.

I interviewet med afdelingslederen havde vi mulighed for at spørge ind til, hvad formålet med afholdelsen af one-to-one samtalerne er. Afdelingslederen pointerede, at samtalerne i deres afdeling har til formål at være en indgang til at være tæt på medarbejderen, hvor de kan drøfte, hvordan det går med medarbejderen. Derudover bruges de med formålet om altid at have en finger på pulsen, udvikle og som en metode til at sikre, at medarbejderen kender til sine konkrete mål. Samtalerne bruges samtidig til fri tale, hvortil hun gør opmærksom på, at agendaen derfor kan variere meget. Vi spurgte yderligere ind til, hvordan ledelsen i afdelingen oplever, at one-to-one samtalerne gavner. Hertil svarede hun, at de som ledere kan mærke, at de kommer tættere på deres medarbejdere og dermed er mere nærværende - hvilket altså kan siges at understøtte selve formålet med samtalerne. Et yderligere resultat af samtalerne er ifølge afdelingslederen, at de skaber tillid til hinanden. Indsigterne fra dette interview er derfor interessante at forholde os til i vores analyser af de faktiske afholdte samtaler.

RAK-plan

RAK-planerne benyttes i virksomheden som et udgangspunkt for one-to-one samtalerne. Medarbejderne har til opgave at udfylde denne forud for deres månedlige one-to-one samtale og har derigennem mulighed for at få indflydelse på, hvad samtalen skal dreje sig om. RAK-planerne er opdelt i tre kolonner med; resultat, aktion og kapacitet som overskrifter, hvilket forkortelsen RAK dermed indikerer. Resultat omhandler medarbejderens mål, hvor aktion omhandler konkrete handlinger og kapacitet behovet for tid og kompetencer.

6.1.1. Præsentation af one-to-one samtalerne

Da videoobservationerne som nævnt er vores primære empiri, vil der nedenfor følge en kort præsentation af de to samtaler - herunder hvordan de er foregået, og hvad de respektive samtaler omhandler.

Deltagerne sætter sig efter vores anvisninger i enden af et langt bord i mødelokalet, som vi har fået tildelt til optagelserne. Deltagerne sidder dermed alle med kroppen vendt mod videokamera, hvormed vi får mulighed for også at observere gestikken. Det giver os ligeledes mulighed for at analysere på det nonverbale i det omfang, det giver mening. Vi startede videokameraet, da deltagerne var klar og forlod selv lokalet, mens samtalerne forløb. Deltagerne hentede os, da samtalerne var færdige, hvor vi vendte tilbage til lokalet og slukkede for optagelsen.

6.1.1.1. Samtale 1

Medarbejder 1 og teamleder 1 sidder om et hjørne, hvormed de sidder halvt overfor hinanden og halvt ved siden af hinanden. De har teamlederens computer foran dem. Teamlederen benytter computeren til at notere på RAK-planen i løbet af samtalen og vender skærmen, så de begge kan se den, når der er noget de i fællesskab gennemgår i RAK-planen. Dette er angivet i transskriptionerne, når det er tilfældet, da det kan hjælpe til en forståelse af, hvad de henviser til og taler om. Opstillingen er illustreret på nedenstående billede.



Billede 1: Teamleder 1 og medarbejder 1

De tager i samtalen udgangspunkt i, hvad medarbejder 1 har skrevet i RAK-planen, og den danner dermed grundlag for samtalen. Der er derfor en del dialog ud fra, hvad der

står på skærmen. En stor del af samtalen handler om, at medarbejderen føler sig udfordret på opgaver med erhvervskunder, da hun ikke sidder med denne type opgave kontinuerligt. Denne udfordring vil vi se nærmere på i analysen. Derudover taler de en del om medarbejderens fremtid og øvrige mere private emner såsom ferieplaner. Efter samtalen aftaler vi med medarbejderen, at vi sender hende en SMS, når vi er klar til at afholde interviewet. Dette skyldes, at vi som nævnt først afholder interviews efter one-to-one samtalerne, så vi dermed begge har mulighed for at deltage i interviewene og ikke skal forstyrres af at igangsætte og afslutte one-to-one samtaler under interviewene. Samtidig gav det os, som nævnt, mulighed for at se observationerne igennem forud for interviewene.

6.1.1.2. Samtale 2

Medarbejder 2 og teamleder 2 sidder for enden af bordet, hvor teamlederen sidder på den ene side af bordet med kroppen ind til bordet og medarbejderen for enden af bordet med kroppen væk fra bordet - mod teamlederen. De sidder dermed med kroppen vendt mod hinanden, og teamlederen sidder med sin computer foran sig. Opstillingen er illustreret på nedenstående billede.



Billede 2: Teamleder 2 og medarbejder 2

Teamlederen noterer løbende i RAK-planen og vender skærmen mod medarbejderen, så de begge kan se den, når der er noget, de i fællesskab gennemgår på skærmen i løbet af samtalen. Dette er som i samtale 1 ligeledes angivet i transskriptionerne, når det er tilfældet for at hjælpe til en forståelse af, hvad de henviser til og taler om.

I samtalen mellem medarbejder 2 og teamleder 2 taler de en del om medarbejderens performance. Her sammenligner de medarbejderens opnået tal for januar måned med hendes tal fra december og laver samtidig en sammenligning med de øvrige medarbejderes resultater. Det er et udklip af dette samtaleemne, som vi vil se nærmere på i analysen. Der forekommer ligeledes en del dialog af mere privat karakter, hvor teamlederen spørger ind til medarbejderens bror og niecer.

6.2. Analytisk fremgangsmåde

Følgende afsnit har til formål at skabe overblik over vores analytiske tilgang og fremgangsmåde. Vi tager udgangspunkt i DiaLoop-modellen, som blev beskrevet i afsnit 4.2. (4.2. Metodologisk model). Ud fra denne vil vi klarlægge, hvordan vi i modellens første elementer tager udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns begreber om meningskodning og kategorisering og efterfølgende, hvordan vi i de sidste elementer analyserer ud fra hermeneutisk meningsfortolkning. Her er det dog vigtigt at påpege, at vi i analysen ikke eksplicit illustrerer disse elementer og begreber, men at vi for at skabe transparens alligevel forsøger at skelne mellem disse i følgende afsnit.

6.2.2. Forarbejdet til analysen

For at sikre en metodologisk sammenhæng mellem videnskabsteori, teori og empiri har vi som nævnt valgt at anvende DiaLoop-modellen, som overordnet ramme for vores analytiske fremgangsmåde. Analysearbejdets første fase tager afsæt i modellens elementer intuition, iagttagelse og oplevelse. Vi er altså i denne fase stadig åbne overfor empirien og undersøger, hvad der grundlæggende er på færde i interaktionerne, hvad der konkret sker, og hvordan vi som analytikere oplever det. Dette har vi gjort med inspiration fra Kvale og Brinkmanns begreber om kodning og kategorisering med formålet om at danne os et overblik over vores datamateriale.

Vi har startet med at kode vores datamateriale, hvor vi har knyttet nøgleord til vores tekstmateriale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 262). Dette foregik uden inddragelse af teoretiske begreber, hvilket er med til at understøtte, at denne proces dækker over elementerne intuition, iagttagelse og oplevelse i DiaLoop-modellen. Denne kodning førte til en mere systematisk begrebsliggørelse af udsagn i form en kategorisering, hvor vi reducerede og sammenfattede vores kodede materiale til få kategorier (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 262).

Ved kategoriseringen har vi med udgangspunkt i vores intuitive fornemmelser vurderet, hvad kategorierne omhandler og derudfra navngivet nogle temaer. De overordnede temaer er; snak om performance, løssluppet snak og snak om udfordringer. I det transskriberede datamateriale er kategoriseringerne markeret med forskellige farver. Snak om performance er markeret med gul, hvor løssluppen snak er markeret med blå og dialog omhandlende udfordringer er markeret med lilla (bilag 1, bilag 2). Vi har afgrænset analysen til interaktionsudklip, der udelukkende hører under temaet udfordringer grundet vores teoretiske fokus, hvorfor vores analysesekvenser er udvalgt blandt de lilla kategoriseringer.

6.2.3. Tilgang til analyse og fortolkning

Til elementerne identifikation og argumentation i Dialoop-modellen vil vi benytte begreber fra pragmatisk sprogbrugsanalyse. Her vil vi foretage en meningsfortolkning, som består af en udvidelse af den oprindelige tekst, hvor vi tilføjer hermeneutiske lag til at forstå meningen mellem linjerne (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 267). Det er værd at påpege, at vi som nævnt konstant vil være præget af vores forforståelser og benytter disse til at forstå og fortolke meningen. Det er dog først under dette element, at det tydeliggøres i Dialoop-modellen. Det betyder, at vi under elementet intuition forsøger at tilsidesætte vores forforståelser, selvom man ifølge Gadamer altid vil være præget af sine forforståelser (jf. 2.1.1. Filosofisk hermeneutik).

Ud fra ovenstående kan det således siges, at vi på de første elementer i DiaLoop-modellen, indskrænker vores datamateriale med udgangspunkt i relevansen til vores emne- og problemfelt, mens vi ved de sidste elementer af DiaLoop-modellen, udvider den

oprindelige tekst ved at tilføje hermeneutiske lag, som sætter os i stand til at forstå meningsdannelsen ud fra en konsultationsteoretisk optik (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 267). Vi udvælger altså først analysesekvenser i teksten, som kan være relevante til besvarelsen af vores problemformulering, hvorefter vi udvider forståelsen af disse gennem vores analyse af de dybere lag i teksten.

Elementet fortolkningsmønstre i Dialoop-modellen vil hovedsageligt blive behandlet i et afsnit for sig, hvor vi vil gå på tværs af de to analyser og forsøge at identificere bestemte gentagne træk. Først i det manifeste lag i de to one-to-one samtaler og efterfølgende forsøge at sandsynliggøre dem i det latente lag. Afsnit 7.3. har derfor en opsamlende karakter - og vi vil i dette afsnit ud fra hermeneutikken forholde os mere til helheden på baggrund af vores analyser af delene i afsnittene 7.1. og 7.2..

De forskellige elementer i DiaLoop-modellen bringes i spil under hver sekvens i analysen, da vi implicit vil komme ind over samtlige elementer. Dette skyldes, som nævnt, at analysen er en proces, der bevæger sig dynamisk mellem de otte elementer for at nå frem til en gyldig konklusion (jf. 4.2. Metodologisk model).

6.2.4. Analysens opbygning

Ud fra vores udvalgte tema om udfordringer har vi udvalgt interaktionsudklip til analysen, som netop belyser dette tema. Analysen er opbygget således, at vi først foretager en analyse af interaktionsudklip fra samtale 1 og derefter en analyse af interaktionsudklip fra samtale 2. Analysen er af denne grund opdelt i to dele. I forlængelse af selve analysen vil der forekomme et afsnit, der som nævnt vil fungere som en opsamling på og sammenfatning af de to adskilte analyser, hvor vi herunder vil behandle elementet fortolkningsmønstre.

The page features a minimalist design with two large, overlapping green triangles at the top and bottom. The top triangles are light green on the left and dark green on the right, meeting at a central point. The bottom triangles are dark green on the left and light green on the right, also meeting at a central point. The text is centered in the white space between these green sections.

KAPITEL 7

ANALYSE

7. Analyse

Med henblik på at kunne besvare vores problemformulering vil vi analysere de to one-to-one samtaler med afsæt i Scheins tre typer af hjælperoller som præsenteret i kapitel 5. (5. Specialets grundteori). Vi vil yderligere inddrage mikrosociologen Erving Goffmans teori om ansigtsarbejde til analyse af det nonverbale i det omfang, den kan bidrage understøttende til vores pragmatiske sprogbrugsanalyse. Med et fokus på en tillidsfuld relation omhandler vores problemformulering, som nævnt, hvordan medarbejdere deler udfordringer med deres ledere, og hvordan lederne håndterer medarbejdernes udfordringer, når hjælperen også er leder. Vi har derfor udvalgt interaktionsudklip til analysen som omhandler komplekse udfordringer, der kan bidrage til at belyse netop dette. Hertil inddrages uddrag fra interviews med medarbejderne som understøttelse til analysen. For overskuelighedens skyld og grundet medarbejdernes forskellighed har vi valgt at analysere one-to-one samtalerne separat for derefter afslutningsvist at lave en sammenfatning.

7.1. Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 1 og medarbejder 1

På baggrund af vores problemformulering har vi udvalgt et interaktionsudklip, som netop omhandler medarbejder 1's deling af en specifik udfordring, som medarbejderen ønsker hjælp til. Interaktionsudklippet kan bidrage til en analyse af, hvordan medarbejderen deler udfordringen med sin leder, og hvordan lederen håndterer udfordringen, når lederen agerer hjælper. Derudover vil vi gennem analysen af interaktionsudklippet belyse nogle af de konsekvenser, som dobbeltrollen og den forstærkede asymmetris tilstedeværelse mellem en leder og en medarbejder kan have.

I analysen af interaktionsudklippet kommer vi frem til, at teamlederens magt til at vurdere resulterer i en tilbageholdenhed hos medarbejderen. Det kan begrundes med, at hjælperen er leder, og det således kan være svært for medarbejderen at opnå tilstrækkelig tillid. Dette kan resultere i en problematik, da det kan hæmme relationen mellem teamlederen og medarbejderen på flere punkter - eksempelvis kan det bevirke, at medarbejderen vil undlade at italesætte udfordringer. Dermed rummer det en risiko for, at lederen kan gå glip af værdifulde indsigter fra medarbejderen.

Gennem vores analyse af interaktionsudklippet har vi opnået indsigt i ovenstående, hvilket fremstår som de p.t. mest sammenhængende fortolkninger ud fra vores teoretiske perspektiv (jf. 2.5. Sandhedskriterium). Med den følgende analyse vil vi derfor belyse, at vores fortolkninger er de p.t. mest sammenhængende samt illustrere, hvordan vi er nået frem til disse indsigter.

Forud for vores udvalgte interaktionsudklip har teamleder 1 og medarbejder 1 netop gennemgået medarbejderens performance for den forrige måned. Herefter følger nedenstående udveksling, hvor teamlederen foretager et emneskift, og de taler om medarbejderens udfordring vedrørende erhvervskunder knyttet til hendes performance. Derfor har de endnu ikke talt om udfordringen, men teamlederen bringer det på banen som noget, de forud for one-to-one samtalen har talt om. Vi ved derfor ikke, hvem der fra første stund har bragt det på banen som en udfordring, da det ligger forud for one-to-one samtalen.

Interaktionsudklip 1

TL1: (5) Er der noget, du tænker på? (.) Det er stadigvæk altså (M1: mm) noget tid siden, det er jo sådan lidt, det har vi jo snakket om. Læner sig tilbage i stolen.

M1: Ja det har jeg faktisk også skrevet. Peger på computeren.

TL1: Åh ja. Læner sig igen frem mod computeren.

M1: Det der med, at jeg føler mig stadig lidt ny på erhverv [øh. Kigger ned og har lav stemmeføring.

TL1: [Afbryder] ja, men tænker du, der er noget vi kan gøre ved det? Kigger ind i computeren, mens hun taler.

M1: Hmm. Kigger op.

TL1: Eller noget vi sådan

M1: [Afbryder] altså jeg føler mig ikke. Det er så svært at sige, man ikke er sikker [TL1: ja] på det, jeg er jo inde [TL1: mhm] i de forskellige ticket typer³. Jeg tror bare stadigvæk, jeg skal have tid til at komme ordentlig ind i det og sådan noget. Kigger på teamlederen, mens hun taler.

TL1: [Afbryder] Ja, og det giver mening i forhold til at være sikker på, at det er det rigtige, man gør. Kigger ind i computeren, mens hun taler.

³ Ticket er i virksomheden en betegnelse for opgaver og bruges eksempelvis i forbindelse med opgaven at besvare mails

M1: Ja lige præcis, og at man sådan (.). Men jeg synes faktisk, det fungerer fint nok, det der med, at så har jeg en altså en dag med Advance⁴ om ugen [TL1: Ja], så jeg stadigvæk sådan vedligeholder det, for på et tidspunkt, så gik der de der tre uger før jeg (Løfter øjenbrynene)[TL1: Mhm ja] sad på. Og det er sådan, altså, så kommer man lidt hurtigt ud af [TL1: Ja det er rigtigt] det. Så det der med vedligeholdelse af det, ja.

7.1.1. Tilkendegivelse af medarbejderens udfordring

I teamlederens første taletur indleder hun med et lukket spørgsmål, idet hun siger: “Er der noget, du tænker på” - altså en direktiv sproghandling, hvor teamlederen forsøger at få medarbejderen til at realisere en handling. Denne sætning sammenholdt med det følgende: “det er stadigvæk altså, noget tid siden, det er jo sådan lidt, det har vi jo snakket om” er et udtryk for en implicit reference, da det første ‘noget’ henviser til det sidste ‘det’ i taleturen. Samtidig er ‘det’ ligeledes et udtryk for et præsuppositioneret indhold, da vi som analytikere ikke umiddelbart ved, hvad ‘det’ refererer til - og det som nævnt altså refererer til noget, der går forud for one-to-one samtalen. Medarbejderen griber dette præsupponeret indhold, da hun overtager taleturen og siger, “ja, det har jeg faktisk også skrevet”, hvor ‘det’ fortsat henviser til det præsuppositionerede indhold. Dette indikerer, at medarbejderen underforstået ved, hvad teamlederen mener inden, at teamlederen har afsluttet sin sætning. Medarbejderen bruger altså ligeledes pronomenet ‘det’ for hvad, hun underforstået ved, at teamlederen mener med hendes udtalelse uden, at det direkte bliver sagt på det manifeste niveau. På det latente niveau kan det altså tolkes som et udtryk for, at teamlederen og medarbejderen før har snakket om netop dette emne, som medarbejderen derfor underforstået ved er det, som teamlederen henviser til.

Vi bemærker, at teamlederen i første taletur er tvetydig i sin hensigt på det illokutionære plan. Dette skyldes, at hun indledningsvis med sit spørgsmål lægger op til, at medarbejderen kan dele sine tanker, mens hun afslutningsvist siger: “det har vi jo snakket om”. Dette kan indikere, at teamlederen undervejs i taleturen ombestemmer sig og ændrer hensigten med sin taletur, hvilket vi ser “det har vi jo snakket om” som et udtryk for. Der er derfor basis for at tolke, at hun ikke mener, at emnet er værd at tage op igen. Ifølge Schein kan en ytring af denne karakter signalere manglende interesse, hvilket

⁴ Advance er i virksomheden en betegnelse for den bestemte type opgave vedrørende erhvervskunder

kan være hæmmende for opbygningen af deres relation (Schein, 2010, s. 43). Teamlederen bagatelliserer medarbejderens udfordring, hvilket "det har vi jo snakket om" henviser til. Dette udtrykker teamlederens holdning til udfordringen, hvorfor det kan betragtes som en ekspressiv sproghandling. At teamlederen afgør, at emnet ikke bør tages op igen, indikerer det den asymmetri, som er til stede i rollerelationen mellem en leder og en medarbejder, hvor lederen agerer hjælper (jf. 4.4.4. Symmetri og asymmetri). På det latente niveau kan det indikere, at teamlederen har en form for magt og besidder en definitionsmagt, da det er teamlederen, der definerer emnets relevans og prioritering på agendaen. Definitions magt defineres ifølge Bae ved, at den ene part er i en overmægtig position i forhold til den anden og definerer den anden parts handlinger og oplevelser (Bae, 1996, s. 7). Ovenstående kan dermed ses som et udtryk for dette. Ifølge Bae eksisterer definitions magten i alle forhold, hvor den ene part er afhængig af den anden - eksempelvis en leder og en underordnet (Bae, 1996, s. 8). At teamlederen i dette tilfælde sætter agendaen er bemærkelsesværdigt i henhold til one-to-one samtalen i sin form, da denne type samtale netop lægger op til, at medarbejderens har mulighed for at præge agendaen, hvormed vi stiller os kritiske overfor, at teamlederen bagatelliserer udfordringen ved at sige "det har vi jo snakket om".

Teamlederens bagatellisering samt asymmetrien tyder på at påvirke medarbejderens i den efterfølgende tale, idet hun tøvende og tilbageholdende siger: "det der med" samtidig med, at hun afslutter taleturen med "øh". Medarbejderens tøven kan understøttes nonverbalt, da medarbejderens både kigger ned og har lav stemmeføring. Der er altså tale om en nedtoning fra medarbejderens, hvilket kan være et udtryk for usikkerhed grundet teamlederens bagatellisering af medarbejderens udfordring. Dette viser sig gennem tilbageholdenhed og medarbejderens tøvende tilgang, hvilket snarere kan indikere en usikkerhed i forhold til relationen til teamlederen og ikke til udfordringen med erhvervskunder. Dette kan understøttes af Schein, som påpeger, at når en person har bedt om hjælp vil situationen altid være præget af en form for nervøsitet (jf. 5.2. Asymmetri i relationen), hvilket medarbejderens nedtoning netop kan indikere. Da medarbejderens på trods af sin tøven siger "jeg føler mig stadig ny på erhverv" kan ordet 'stadig' indikere, at det for medarbejderens er en kompleks udfordring, som fortsat fylder, og som der endnu ikke er taget hånd om, hvorfor hun ikke accepterer teamlederens bagatellisering. Denne manglende accept kan samtidig ses som et udtryk

for, at medarbejderen vil have indflydelse, hvormed hun altså er med til at præge agenda. Dette stemmer, modsat teamlederens forsøg på at styre agendaen med sin bagatellisering, godt overens med one-to-one samtalens form, hvor begge parter har indflydelse på agendaen (jf. 1.2. Emne- og problemfelt).

Teamlederen skifter herefter perspektiv med brugen af ordet 'vi' og tager dermed et medansvar for udfordringen, idet hun siger: "men tænker du, der er noget, vi kan gøre ved det". Der er basis for at tolke, at teamlederen med brugen af 'vi' ligeledes indikerer, at det er en udfordring, som også vedrører hende, og som dermed også kan have konsekvenser for hende og/eller organisationen, hvis ikke den løses. Teamlederens brug af ordet 'men' indikerer et forbehold for hendes bagatellisering, da hun anerkender, at medarbejderen altså har behov for at tale om udfordringen - og udfordringen derfor ikke blot kan bagatelliseres. Teamlederen perspektivskifte tyder ligeledes i det efterfølgende på at bidrage til, at medarbejderen åbner mere op for udfordringer og selv kommer med mulige årsagsforklaringer.

7.1.2. Teamlederens håndtering af udfordringen

Teamlederens måde at håndtere problemet på og måden, hvorpå hun spørger ind til, hvad medarbejderen selv tænker, der kan gøres ved problemet, kan ud fra Scheins tre typer hjælperoller sammenlignes med elementer fra proceskonsulent-tilgangen (jf. 5.3.1.3. Rollen som proceskonsulent). Teamlederens tilgang til håndteringen af problemet betragter vi som et tilbud til medarbejderen om, at de i fællesskab kan drøfte mulige håndteringsmuligheder, idet hun siger "men tænker du, der er noget, vi kan gøre ved det?". Dette indikerer, at teamlederen lytter til, hvad medarbejderen siger og dermed møder medarbejderen med forståelse. Vi vurderer, at der er tale om en kommisiv direktiv sproghandling (Ambjørn, 1987, s. 13), da teamlederen forsøger at få medarbejderen til at realisere en handling, men samtidig selv forpligter sig til at realisere denne handling, idet hun bruger pronomenet 'vi' og dermed tager medansvar for udfordringen. Medarbejderen responderer med et "Hm", hvilket er et udtryk for, at hun tænker over, hvad hun skal svare til spørgsmålet - i dette tilfælde en mulig løsning på problemet. Netop fordi teamlederen faciliterer denne proces fremfor selv at komme med løsninger på problemet eller anvisninger til, hvad medarbejderen skal gøre, fastholder teamlederen ikke blot medarbejderens ejerskab for problemet, men også for løsningen, hvilket

understøtter teamlederens brug af elementer fra proceskonsulent-tilgangen (jf. 5.3.1.3. Rolle som proceskonsulent). Det tyder dermed på, at det i dette tilfælde ikke er vanskeligt for teamlederen at agere proceskonsulent-hjælper. Denne situation kan dermed betragtes som modstridende til vores indledningsvise hypotese om, at det netop kan være vanskeligt at agere proceskonsulent-hjælper, når man som leder agerer hjælper og samtidig har et medansvar for udfordringen og udfordringen dertil kan have konsekvenser for lederen. Det er dog værd at bemærke, at det samtidig også er denne tilgang, som vi indledningsvist har nævnt, at vi mener one-to-one samtalen lægger op til, da medarbejderen kan være med til at præge agendaen. Vi mener derfor, at det er en fordel for teamlederen at påtage sig netop denne hjælperolle, da medarbejderen kender problemet bedst selv. I den forbindelse er det værd at inddrage forskningsartiklen; *Employee performance appraisals - Investigating the administrative, social and psychological nature of employee review*. Forskningsartiklen peger netop på, at medarbejderens indflydelse og kontrol i processen til at finde en løsning giver bedre forudsætninger for, at medarbejderen kan ændre på sin præsentation (jf. 3.3.1. Face-to-face samtalers positive effekt). Ud fra denne forståelse ville medarbejderen dermed have bedre forudsætninger for at forbedre sin præstation med erhvervskunder, da hun selv har indflydelse på processen.

Medarbejderens følgende udtalelse kan bidrage til at understøtte antagelsen om, at hun bedst selv kender udfordringen:

“(...) jeg sagde til catch-up’en, det der med, at der skal jeg lige bruge lidt mere tid og lidt mere ind i det, og der kan jeg godt sådan sige det, for jeg kender bedst selv mine udfordringer med det”

Dette kan samtidig understøttes af Schein, da han pointerer, at en konsulent aldrig kender en situation godt nok til at komme med specifikke anbefalinger (Schein, 1999, s. 1), råd eller løsninger (Schein, 1999, 20), hvorfor Schein også ser proceskonsulent-tilgangen som fordelagtigt (Schein, 2010, s. 212).

En yderligere fordel ved tilgangen er, at den kan bidrage til læring. Dette skyldes, at der er en højere sandsynlighed for, at medarbejderen gennem involvering i både problemdiagnosen og undersøgelsen af handlingsmuligheder - i fremtidige lignende

udfordringer - vil være i stand til selvstændigt at finde mulige løsninger og dermed selv løse disse udfordringer (Schein, 1999, s. 18). Denne tilgang kan altså bidrage til, at medarbejderen kan "lære-at-lære", da et mål med proceskonsulent tilgangen ifølge Schein netop er at: "enable the client to learn how to learn" (Schein, 1999, s. 19).

Det er dog helt afgørende, at der mellem teamlederen og medarbejderen skabes en god hjælperelation for, at en proceskonsulent-tilgangen kan betragtes som succesfuld (Schein, 1999, s. 1). Idet medarbejderen i dette tilfælde accepterer, at det er denne tilgang, der bruges og altså bidrager med eget perspektiv gør, at teamlederen er i stand til at hjælpe. Det tyder altså på, at medarbejderen - på trods af den forstærkede asymmetri - oplever en vis grad af tillid og ligeværdighed i personrelationen som bevirker, at medarbejderen åbner op for sin udfordring og kommer med mulige løsninger, og at teamlederens ydmyge spørger bidrager hertil. Dette analyseres nærmere i det følgende afsnit. Selvom der er tillid i relationen, er det følgende også med til at belyse, hvilke konsekvenser den asymmetriske relation kan have for medarbejderen, og hvordan denne asymmetri forstærkes grundet dobbeltrollen, når hjælperen også er leder.

7.1.3. Den forstærkede asymmetris konsekvenser

I medarbejderens taletur uddyber hun udfordringen og kommer med et bud på en mulig løsning:

"Det er så svært at sige, man ikke er sikker [TL1: ja] på det, jeg er jo inde [TL1: mhm] i de forskellige ticket typer. Jeg tror bare stadigvæk, jeg skal have tid til at komme ordentlig ind i det og sådan noget." Kigger på teamlederen, mens hun taler.

Da medarbejderen selv definerer problemet og selv definerer en løsning herpå, kunne en mulig tolkning være, at medarbejderen er faldet i fælden "Klienter, der søger opmærksomhed, bekræftelse og/eller validering og ikke hjælp" (Schein, 2010, s. 68). Dette tyder det på, da medarbejderen udviser et behov for at blive rost, bekræftet og/eller positivt bedømt (jf. 5.2.1. Faldgrupper for klienten i hjælperelationen). Nedenstående vil modargumenter denne tolkning, da vi snarere mener, at medarbejderen reelt har brug for hjælp med sin udfordring, da den fortsat fylder for hende.

Medarbejderen indleder taleturen med, at det er svært at sige, at man ikke sikker, hertil siger hun: "jeg er jo inde i de forskellige ticket typer". Vi bemærker, at medarbejderen benytter ordet 'jo', hvilket fremstår som en selvfølgelighed om, at hun er inde i de forskellige ticket typer. Dette siger medarbejderen formodentlig fordi, jobbet kræver, at hun er inde i det, hvilket hun dermed signalerer til teamlederen, at hun er klar over. Netop dét, at jobbet kræver hun er inde i det, medfører, at det kan være svært for hende at dele sin udfordring. Dette kan ligeledes ligge til grund for, at der forekommer en nedtoning ved brugen af ordet 'bare' i hendes eget forslag til en løsning på udfordringen: "Jeg tror bare stadigvæk, jeg skal have tid til at komme ordentlig ind i det og sådan noget". Med dette begrundet hun samtidig udfordringen med, at det kræver tid og rutiner at komme ordentlig ind i arbejdsopgaven med erhvervskunder.

Den asymmetri, der uundgåeligt finder sted i rollerelationen mellem en leder og en medarbejder, kan ligeledes ligge til grund for, at medarbejderen finder det svært at sige til teamlederen. Der er basis for at tolke, at det kan skyldes medarbejderens underliggende bevidsthed om, at lederen besidder en form for magt til at vurdere medarbejderen, hvormed det kan være svært at opnå tillid. Hertil kan der opstå et vurderingsdilemma, som indebærer, at medarbejderen kan være tilbageholdende på forskellige områder, da hun ved, at lederen har magt til at vurdere hende. I den forbindelse spiller tilliden også en afgørende rolle. Modsat kan det også være en udfordring for teamlederen, da hun både skal formå at have en hjælpende funktion og samtidig - qua hendes ledelsesposition - vurdere medarbejderen ud fra hendes kompetencer og performance. Det kan derfor være svært for lederen at udvise tilstrækkelig tillid til, at medarbejderen tør åbne op for sine udfordringer.

Det er bemærkelsesværdigt, at medarbejderen i forbindelse med, at hun deler sin udfordring benytter pronominet 'man' og ikke 'jeg', som hun ellers anvender i interaktionsudklippet. Det kan ligeledes være med til at understøtte det svære i at dele sin udfordring over for teamlederen, hvor hun ved brugen af ordet 'man' forsøger at distancere sig fra udfordringen, hvilket ifølge et ordopslag kan indikere, at man forsøger at underspille egen rolle (2020). Med brugen af ordet 'man' forsøger medarbejderen at gøre sin udfordring til noget alment gældende, som altså gælder andre end kun hende selv. Dette kan være et forsvar for at beskytte sig selv. Som en sidebemærkning er det dog

værd at påpege, at hun modsat benytter jeg, når hun fremhæver sig selv, da hun siger "jeg er jo inde i de forskellige tickets typer".

I teamlederens respondering; "ja, og det giver mening i forhold til at være sikker på, at det er det rigtige, man gør", accepterer hun medarbejderens brug af ordet 'man'. Hun gør det altså ligeledes til noget, der gælder andre end blot medarbejderen og udviser en forståelse for medarbejderens følelse, da hun taler ud fra et generelt plan. I denne situation formoder vi, det kan skyldes, at det er nemmere at tale mere generelt end personligt om udfordringen, hvilket teamlederen formentlig fornemmer hos medarbejderen. Dette kan forklares ud fra Goffmans begreb ansigt, der er defineret som den sociale værdi, som deltagere gør krav på i praksis (Goffman, 2004, s. 39). I Goffmans forståelse er ansigtet det selvbillede, som individet aftegner gennem anerkendte sociale træk (Goffman, 2004, s. 39). Schein knytter som nævnt ligeledes "face" og "selvbillede" til begrebet værdi (jf. 5.1. Relation og tillid), men vi vælger her at benytte Goffmans teori, da han er foregangsmand for teorien om ansigtsarbejde (Goffman, 2004).. I den forbindelse vil der opstå en reaktion hos vedkommende, som får tildelt ansigt alt efter, hvilket ansigt vedkommende tildeles. I ovenstående situation mellem medarbejderen og teamlederen kan teamlederens tilsvarende brug af pronominet 'man', betragtes som, at hun - med Goffmans betegnelse - 'redder ansigt' hos medarbejderen. Dette kan medføre, at medarbejderen opretholder et indtryk af, at hun ikke har tabt ansigt ved at dele sin udfordring med teamlederen. Det er værd at bemærke, at teamlederen med sin respondering afbryder medarbejderens forrige taletur. Dette gør hun med et 'ja', hvormed hun bekræfter og i sammenhæng med det følgende udviser empati med en forståelse for medarbejderens synspunkt. Samtidig er teamlederens taletur et udtryk for en ekspressiv sproghandling, da den er holdningstilkendegivende, idet hun siger: "ja, og det giver mening i forhold til at være sikker på, at det er det rigtige, man gør". Dette er derudover et udtryk for asymmetri, da teamlederen med sin ytring foretager en vurdering af medarbejderens forrige taletur og accepterer medarbejderens synspunkt. En accept som denne ville ikke have samme betydning, hvis den var givet i en konstellation med en ekstern konsulent som hjælper - hvormed asymmetrien også i dette tilfælde bliver forstærket. Hvis denne accept var kommet tidligere, har vi en formodning om, at interaktionsudklippet kunne have set anderledes ud. Hvis teamlederen modsat havde brugt en anden strategi ved at starte med at spørge, om medarbejderen havde

behov for at snakke yderligere om udfordringen uden at sige “det har vi jo snakket om”, ville medarbejderen formentlig fra start have en følelse af, at teamlederen accepterede hendes fortsatte behov for at tale om udfordringen. Dermed kan man formode, at medarbejderen ikke havde været tilbageholdende på samme måde, og hun ville måske have mindre svært ved at tilkendegive, at hun ikke er sikker. Med teamlederens nuværende strategi giver teamlederen først sent i interaktionsudklippet en accept af medarbejderens synspunkt.

Inden vi vil analysere den resterende del af interaktionsudklip 1, vil vi inddrage endnu et interaktionsudklip fra selv samme one-to-one samtale.

7.1.4. En indsigt i lignende og andre betydelige udfordringer

Den forstærkede asymmetri som udspringer af konstellationen, hvor hjælperen også er leder gør sig ligeledes gældende i interaktionsudklip 2 nedenfor, hvor der både forekommer lignende problematikker, men også andre betydelige problematikker forbundet med asymmetriens tilstedeværelse. Disse problematikker kan bidrage med nye indsigter i forhold til besvarelsen af vores problemformulering.

I one-to-one samtalen mellem teamleder 1 og medarbejder 1 forekommer følgende interaktion afslutningsvist:

Interaktionsudklip 2

TL1: Men ellers så synes jeg, det går godt [M1: ja (griner)], men det ved (.) det håber jeg da, du ved (slå ud med armene). Ellers så må du jo sige til (griner).

M1: Ja. Griner.

TL1: Fedt

M1: Ja så må jeg lige spørge dig. Griner med lav stemmeføring.

TL1: “Er jeg god”, ja det er du. Griner.

Teamlederen benytter indledende i interaktionsudklippet ordet ‘men’, som et signalement til et emneskift. Med dette indikerer hun, at forrige emne er afsluttet, og hun benytter sin taletur til at afrunde, hvorfor hendes ytring fremstår opsamlende for samtalen. Teamlederens brug af ordet ‘ellers’ kunne signalere en modsætning til det

foregående eller et forbehold. Dette er dog ikke tilfældet i denne situation, hvor teamlederen, på samme måde som ved brugen af 'men', benytter 'ellers' afrundende og opsamlende. Hvis man ser sætningen uafhængigt af konteksten, kunne man få et indtryk af, at der derforinden havde været tale om noget mindre positivt eller en situation, hvor det ikke var gået godt. Dette gør sig dog ikke gældende, hvorfor vi på det manifeste niveau kan iagttage, at denne forståelse af ytringen har belæg, og ordene netop benyttes til et emneskift og med en opsamlende funktion.

Teamlederen siger: "Men ellers så synes jeg, det går godt", hvormed hun således opsamler på samtalen og tilkendegiver sin vurdering af, hvordan det går. Teamlederen benytter derefter ordet 'synes', hvilket er et udtryk for en ekspressiv sproghandling, da den er holdningstilkendegivende og udtrykker teamlederens vurdering af medarbejderen. Hertil anvender teamlederen ordet 'jeg', hvormed hun giver udtryk for, at det er hendes egen vurdering. Underforstået betyder dette, at andre kan have en anden holdning og vurdere anderledes. Netop brugen af ordet 'det' er et udtryk for indirekte kommunikation, da der er en implicit reference til det, der tales om - hvilket er et præsupponeret indhold. Det betyder, at ytringen således må tolkes af deltagerne og af os som analytikere i sammenhæng med konteksten. I dette tilfælde refererer 'det' overordnet til, hvordan det generelt går med medarbejderen på arbejdet. Netop dette er der basis for at tolke, da de med one-to-one samtalen som ramme befinder sig i en situation, hvor de skal tale om, hvordan det grundlæggende går med medarbejderen (jf. 6.1. Empiripræsentation).

Teamlederen fortsætter sin taletur med at sige: "men det ved (.) det håber jeg da, du ved". Her er der basis for at tolke, at det kan forstås som et udtryk for, at teamlederen, ved at høre sig selv og se medarbejderen, bliver i tvivl om, hvorvidt medarbejderen er bevidst om, at lederen synes, at det går hende godt. På baggrund af dette betragter vi ikke medarbejderens minimalrespons i form af 'ja' som en bekræftelse af hendes forståelse af påstanden, men nærmere som en høflig respons, der giver tilladelse til, at teamlederen kan fortsætte sin taletur. Medarbejderens minimalrespons kan dermed få betydning for, hvad teamlederen siger efterfølgende. Teamlederens "men det ved" indikerer, at hun var ved at foretage en konstativ sproghandling og konstatere, at medarbejderen i forvejen ved, at det går godt. Denne påstand afbryder teamlederen dog selv ved at sige: "det håber

jeg da, du ved". Vi bemærker, at teamlederen i samme ytring gør brug af ordet 'da'. 'Da' kan ifølge et ordbogsopslag betyde, at teamlederen udtrykker en selvfølgelighed (2020). Det tyder på, at hun dermed ikke mener, at det er nødvendigt at tilkendegive, at hun synes, det går medarbejderen godt. Teamlederens egen afbrydelse af sin ytring indikerer dog, at hun er blevet i tvivl om, hvorvidt medarbejderen egentlig ved det.

Derefter fortsætter teamlederen sin tale med en kommisiv direktiv sproghandling: "Ellers så må du jo sige til". Med denne sproghandling tilbyder teamlederen, at medarbejderen må sige til og kan spørge, hvis hun er i tvivl - og dermed lover teamlederen også at svare, hvis medarbejderen benytter sig af tilbuddet. Det undrer os dog, hvorfor teamlederen overhovedet har behov for at sige det, når hun netop har tilkendegivet, at det går medarbejderen godt. Det ville give mening, hvis det er et tilbud, som medarbejderen kan benytte sig af i fremtiden, hvis teamlederen ikke er tydelig omkring, hvordan hun synes det går. Da teamlederen har sagt "Ellers så må du jo sige til", griner hun. Dette grin kan være et udtryk for hendes tvivl om, hvorvidt medarbejderen er bevidst om, at det går hende godt og en flovhed knyttet dertil grundet hendes eventuelle manglende tydelighed overfor medarbejderen. Hvis dette er tilfældet, kan medarbejderens respondering, hvor hun siger "ja" og griner, forstås som en måde at beskytte teamlederens ansigt. Medarbejderens måde, hvorpå hun vælger at håndtere det, kan på det latente niveau være modstridende med hendes egentlige holdning. Vi mener, at der er basis for at tolke, at medarbejderen modsat er af den holdning, at hun ikke har fået en tydelig vurdering af sin performance, hvorfor hendes respondering i form af "ja" og grin ikke stemmer overens med hendes egentlige holdning. Dette kan understøttes af interviewet, hvor medarbejderen giver udtryk for, at hun ikke får den tilstrækkelige viden om, hvordan teamlederen synes det går - hvilket hun hertil udtrykker et behov for (bilag 3, l. 138-147).

At medarbejderen ikke vælger at give udtryk for dette behov over for teamlederen og dermed er tilbageholdende, kan være et udtryk for deres dobbeltroller og den dertilhørende forstærkede asymmetri mellem teamlederen og medarbejderen. Det kan på samme måde som tidligere ses som en konsekvens af den magt, som teamlederen har til at vurdere, da medarbejderen er bevidst om denne og ikke ønsker at risikere eventuelle konsekvenser ved at tilkendegive en holdning, som teamlederen ikke finder

passende og derfor nødvendig at handle på. Medarbejderens tilbageholdenhed ser vi ligeledes som en konsekvens af, at hjælperen også er leder - til forskel for Scheins teori. Generelt forestiller vi os, at det kan være svært for medarbejdere at stå i en situation, hvor de kan blive nødt til at udfordre deres leder med egen holdning - en situation der ikke på samme måde ville opstå, hvis det var en ekstern konsulent, som de skulle dele deres holdning med. Vi mener, at det kan være svært for medarbejderen at tilkendegive egne holdninger, da der er en risiko for, at både teamlederen og medarbejderen kan tabe ansigt. I den omtalte situation mellem teamlederen og medarbejderen kan det altså tyde på, at medarbejderen ikke tilkendegiver sin holdning, da hun frygter, at den ikke vil blive respekteret - og hun dermed vil 'tabe ansigt'. Det kan ligeledes skyldes en frygt for de konsekvenser, det kan medføre i forhold til lederens fremadrettede måde at behandle medarbejderen på (jf. 1.1. Indledning).

Uanset hvilken betydning og hensigt, der ligger i medarbejderens respondering i form af "Ja", griber teamlederen dette og svarer dertil: "Fedt". Dermed indikerer teamlederen, at hun er af den forståelse, at de er enige og har en fælles aftale om, at medarbejderen siger til, hvis hun har behov for at høre, hvordan det går. Herefter siger medarbejderen: "Ja så må jeg lige spørge dig", mens hun griner. Ved brugen af 'jeg' påtager medarbejderen sig dermed ansvaret for at henvende sig til teamlederen ved tvivl. Vi mener dog, at udsagnet har en anden hensigt, da medarbejderen benytter ordet 'lige'. Brugen af 'lige' kan indikere, at det er noget, som er lige til. På det latente niveau kan det med udgangspunkt i ovenstående dog forstås ironisk, da hun mener, at det ikke er noget, man blot 'lige' spørger om. Dette kan understøttes af hendes grin og dertilhørende brug af ironisk toneleje. Altså siger hun på det manifeste niveau, at hun ved tvivl vil spørge, men på det latente niveau tolker vi, at hun egentlig mener, at det kommer hun ikke til at gøre. Hendes grin kan dermed tolkes som en distancering til hendes ytring. Rollerelationen kan i dette tilfælde have konsekvenser for personrelationen, da medarbejderen ikke involverer teamlederen i hendes egentlige holdning formentlig grundet den forstærkede asymmetri i rollerelationen - hvor hjælperen også er leder. Dette på trods af, at det kunne have en positiv effekt for deres relation på det personrelationelle plan. Vores vurdering er, at det ville gavne relationen mere, hvis teamlederen fik et reelt indblik i, hvordan medarbejderen egentlig har det, da hun dermed fremtidig ville kunne handle derefter.

Som respondering til medarbejderens taletur, hvor hun siger: "Ja så må jeg lige spørge dig", afslutter teamlederen korrespondancen med at sige: ""Er jeg god", ja det er du". "Er jeg god" har vi valgt at sætte i gåseøjne, da teamlederen med denne sætning giver et eksempel på, hvordan medarbejderen direkte kunne spørge, da 'jeg' henviser til medarbejderen og ikke teamlederen selv. Idet teamlederen på det manifeste niveau foreslår, at medarbejderen helt enkelt kan spørge, "er jeg god", er det et udtryk for, at hun endnu engang bagatelliserer dét at skulle spørge om, hvordan det går. Hertil tilføjer hun en konstativ sproghandling, idet hun siger: "ja det er du" - og hermed vurderer, at medarbejderen er god. Med denne sproghandling fortsætter hun dermed med at udtrykke sin mening om, at det er ganske simpelt - medarbejderen spørger, hun svarer. Sproghandlingen er samtidig et udtryk for, at det er teamlederen, som besidder en magt til at vurdere, om medarbejderen er god eller ej. På det latente niveau kan teamlederens udtalelser ligeledes indikere, at hun besidder en definitionsmagt, da det er hende, der kan definere medarbejderen - og i dette tilfælde gør det, selvom det muligvis ikke er hensigten, hvilket en ekstern konsulent ikke med samme betydning ville kunne gøre. Det er dog værd at bemærke, at teamlederen tillægger ytringen et ironisk toneleje og griner, hvormed en sandsynlig tolkning er, at hun ligesom medarbejderen gør lidt grin med situationen og ligeledes mener, at det ikke er et realistisk billede af, hvordan det reelt ville foregå i praksis.

I dette interaktionsudklippet fortæller teamlederen altså til medarbejderen, at hun synes, det går hende godt - dog som det allersidste i one-to-one samtalen. Havde teamlederen valgt en anden strategi og påbegyndt one-to-one samtalen med indledningsvist at give medarbejderen et indblik i, hvordan hun synes det går, kunne man forestille sig, at det ville påvirke medarbejderen positivt. Hvis dette var tilfældet, formoder vi, at medarbejderen således kunne føle sig tilstrækkelig sikker i at italesætte de områder, som hun finder svært ved hendes arbejde. Dermed ville interaktionsudklip 1, hvor medarbejderen deler en udfordring, som hun ønsker hjælp til, formentlig også have set anderledes ud og udtrykt en højere grad af selvsikkerhed.

Gennem en analyse af dette interaktionsudklip har vi opnået en indsigt, der sammenlignet med interaktionsudklip 1 både rummer ligheder, men også andre problematikker, der bidrager til besvarelsen af vores problemformulering. En lighed er

medarbejderens påvirkning af den forstærkede asymmetri, der finder sted i rollerelationen mellem teamlederen og medarbejderen, når hjælperen også er leder. Derudover er en lighed vurderingsdilemmaet, som viser sig ved medarbejderens tilbageholdenhed grundet bevidstheden om teamlederens magt til at vurdere hende. Dog påvirker det i interaktionsudklip 2 på en anden måde end i interaktionsudklip 1. I interaktionsudklip 1 inddrager medarbejderen i nogen grad teamlederen i det, som hun finder svært, mens hun i interaktionsudklip 2 ikke åbner op for sit behov og fremstår mere tilbageholdende. Dermed påvirker den forstærkede asymmetri i rollerelationen samt vurderingsdilemmaet altså i begge interaktionsudklip, men på forskellige måder. Der er i begge tilfælde tale om, at interaktionsudklippene kunne have set anderledes ud, hvis teamlederen havde brugt en anden strategi.

7.1.5. Medarbejderens reelle behov

Vi har nu opnået nogle indsigter fra interaktionsudklip 2, som vi kan tage med os videre. Vi har derigennem fået viden fra forskellige dele, som dermed skaber en ny forståelse for helheden (jf. 2.1.1. Filosofisk hermeneutik). Denne nye forståelse vil derfor påvirke den sidste analysedel af interaktionsudklip 1, som vi i det følgende vil fortsætte analysen af.

I interaktionsudklip 1 har vi på nuværende tidspunkt undersøgt og analyseret, hvordan medarbejderen tilkendegav sin udfordring, hvordan teamlederen håndterede udfordringen samt den forstærkede asymmetris konsekvenser.

Vi vil i det følgende foretage en analyse af den sidste del af interaktionsudklip 1. Medarbejderen har forud for det følgende netop omtalt sin udfordring og påpeger, at hun tror det handler om, at hun skal have mere tid til at komme ordentligt ind i arbejdsopgaven. Dette udtrykker teamlederen sin forståelse for, da hun tilkendegiver, at hun mener det giver mening. Herefter forekommer medarbejderens taletur, som er den afsluttende i interaktionsudklippet:

“Ja lige præcis, og at man sådan (.) Men jeg synes faktisk, det fungerer fint nok, det der med, at så har jeg en altså en dag med Advance om ugen [TL1: Ja], så jeg stadigvæk sådan vedligeholder det, for på et tidspunkt, så gik der de der tre uger før jeg (Løfter øjenbrynene) [TL1: Mhm ja] sad på. Og det er

sådan, altså, så kommer man lidt hurtigt ud af [TL1: Ja det er rigtigt] det. Så det der med vedligeholdelse af det, ja.”

Det er værd at bemærke, at medarbejderen indledningsvist i denne taletur siger: “Ja lige præcis”. Dette som svar på teamlederens taletur, hvor hun bekræfter medarbejderen i, at det giver mening, at medarbejderen har et behov for mere tid for at føle sig sikker på arbejdsopgaven. Dermed fremstår medarbejderens “lige præcis” som en bekræftelse på hendes egen følelse knyttet til udfordringen, da teamlederen altså italesætter en følelse, som tilhører medarbejderen. Medarbejderens “lige præcis” indikerer ligeledes, at hun føler sig forstået. Det kan understøttes af, at medarbejderen skifter tilbage fra at bruge ‘man’ til igen at bruge ‘jeg’. Det kan dermed indikere, at hun netop føler sig forstået og kan tale ud fra eget perspektiv samt ikke længere føler behov for at distancere sig til problematikken - som hun gjorde ved brug af pronominet ‘man’. Det er bemærkelsesværdigt, at perspektivskiftet fra ‘man’ til ‘jeg’ udspringer af en afbrydelse. Det kommer til udtryk, da hun påbegynder en sætning, hvor hun fortsat benytter ‘man’, hvilket hun ikke færdiggør, da hun afbryder sig selv og i stedet bruger pronominet ‘jeg’. I denne afbrydelse af sig selv kan brugen af ordet ‘men’ både være et forbehold for det foregående i taleturen - i den forbindelse et forbehold for brugen af ‘man’ - og derudover være et forbehold for hendes førnævnte behov for mere tid, idet hun siger: “Men jeg synes faktisk, det fungerer fint nok, det der med, at så har jeg en altså en dag med advance om ugen”.

På det manifeste niveau kan det opfattes som, at medarbejderen i nogen grad trækker sit førnævnte behov om mere tid i land. Dette indikeres, idet hun giver udtryk for, at det fungerer “fint nok”, som det er med en dag om ugen, hvor hun arbejder med denne arbejdsopgave. På det latente niveau kan det være interessant at undersøge, hvad der implicit ligger i talemåden “fint nok”. Vi har derfor foretaget et ordopslag, hvormed vi kan få en indsigt i, hvad der på det latente niveau kan ligge af betydning bag ordene. En betydning af ordet ‘fint’ kan ifølge sproget.dk være, at en person er indforstået med noget (2020), og ordet ‘nok’ kan ifølge Den Danske Ordbog betyde, at noget er tilstrækkeligt i en pågældende sammenhæng (2020). Ud fra disse ordopslag kan det altså indikere, at medarbejderen er indforstået med, at der muligvis ligger noget til grund for, at hun ikke på nuværende tidspunkt har mere tid til arbejdsopgaven, og samtidig giver udtryk for, at

det er tilstrækkeligt, som det er nu. Det kan dog diskuteres, hvorvidt hun hermed egentlig udtrykker sit reelle behov. Vi kan have vores tvivl herom, da vi netop har opnået en indsigt fra analysen af interaktionudklip 2 om, at hun altså ikke udtrykker det behov, hun reelt har, hvilket præger vores nye forståelser. Samtidig kan det ud fra Scheins teori om faldgrupper, indikerer at medarbejderen er faldet i fælden om "indledende mistillid", som netop betyder, at hun skjuler det egentlige problem (jf. 5.2.1. Faldgrupper for klienten i hjælperelationen). Dette kan ud fra Goffmans terminologi være et udtryk for, at hun forsøger at 'redde eget ansigt', da hun ikke vil fremstå som en medarbejder, der ikke har de rette kompetencer til at varetage arbejdsopgaven (Goffman, 2004, s. 40). Samtidig kan medarbejderens håndtering skyldes hendes bevidsthed om teamlederens magt til at vurdere hende. Der er derfor basis for at tolke, at hun ligeledes er tilbageholdende om hendes reelle behov i dette tilfælde. Lige såvel som den forstærkede asymmetri i konstellationen, hvor hjælperen også er leder, havde betydning for tilbageholdenheden i interaktionsudklip 2, tyder det altså på, at det også gør sig gældende i dette tilfælde.

Medarbejderen giver udtryk for, at en dag om ugen er tilstrækkelig til at kunne varetage arbejdsopgaven. Hertil eksemplificerer hun et tilfælde, hvor hyppigheden af varetagelsen af denne type arbejdsopgave ikke var tilstrækkelig og havde af konsekvens, at hun hurtigt kom ud af arbejdsopgaven. Dette kommer til udtryk da hun siger: "for på et tidspunkt, så gik der de der tre uger før jeg sad på. (...) så kommer man lidt hurtigt ud af det". Dermed påpeger medarbejderen, at tre uger er for lang tid ikke at beskæftige sig med arbejdsopgaven med erhvervskunder. Dette kan understøttes nonverbalt af, at medarbejderen samtidig løfter øjenbrynene. På det illokutionære plan kan medarbejderens hensigt med forklare konsekvensen være, at hun vil give en lille stikpille. På det perlokutionære plan kan medarbejderens ønskede effekt være, at teamlederen fremtidigt kan sørge for, at hun ikke skal være væk fra arbejdsopgaven i tre uger igen. Teamlederen noterer medarbejderens ønske i RAK-planen.

Det er værd at bemærke, at medarbejderen med sin ytring udtrykker indirekte kommunikation, da medarbejderen implicit refererer til, at det er noget, som lederen må stå til ansvar for. Det er interessant, at medarbejderen her udtrykker et behov, men i måden hvorpå hun udtrykker behovet, distancerer hun sig fra udfordringen. Dette gør hun ved at koble udfordringen til eksemplet. Dermed giver hun den omtalte situation

skylden for hendes manglende kompetencer, hvormed hun implicit påpeger, at det ikke er hendes skyld, at hun har haft problemer med at varetage arbejdsopgaven. I dette tilfælde udtrykker medarbejderen altså sit behov, hvilket vi gennem analysen har set eksempler på, at hun ellers er mere tilbageholdende med. Det interessante er dog den indirekte måde, hvorpå hun i dette tilfælde udtrykker behovet. Her mener vi også, at det handler om den forstærkede asymmetri i konstellationen, da medarbejderen ikke direkte tilkendegiver sit behov. Dette kan indikere, at hun er bange for ikke at opnå respekt for det og dermed 'tabe ansigt'. Derudover bruger medarbejderen eksemplet med de tre uger væk fra arbejdsopgaven som undskyldning for ikke at fremstå inkompetent.

Dét, at medarbejderen ikke ønsker at fremstå inkompetent kan understøttes af perspektivskiftet fra 'jeg' tilbage til 'man', som forekommer i sætningen: "så kommer man lidt hurtigt ud af det". Med dette distancerer medarbejderen sig igen og gør det til noget gældende for andre end hende selv. Da medarbejderen udtrykker dette, bekræfter teamlederen med minimalrespons, idet hun siger: "ja det er rigtigt". Teamlederens minimalrespons er et udtryk for en konstativ sproghandling, da hun konstaterer, at medarbejderen har ret i sit perspektiv. Samtidig indikerer sproghandlingen, at teamlederen altså har magt til at vurdere, hvorvidt medarbejderens synspunkt giver mening eller ej. Selvom, at der er tale om, at teamlederen bruger sin magt, er der i dette tilfælde basis for at tolke, at det kan gavne relationen og derfor være godt, da teamlederen hermed bekræfter medarbejderen. Det kan samtidig have betydning for det, som medarbejderen siger efterfølgende, da hun dermed føler sig forstået. Det medfører, at medarbejderen tør at stå ved, hvad hun mener problematikken omhandler, hvorfor hun afsluttende med en konstativ sproghandling gengiver, at problematikken omhandler vedligeholdelse. Det kommer udtryk, da hun siger: "Så det der med vedligeholdelse af det, ja". Løsningen på medarbejderens udfordringen har hun dermed selv været med til at finde. Idet teamlederen som nævnt noterer det i RAK-planen tyder det på en accept af medarbejderens forslag til en løsning, da hun med noteringen indikerer, at hun vil tage det til efterretning fremadrettet og dermed sørge for, at medarbejderen kontinuerligt skal beskæftige sig med erhvervskunder. På denne måde afrundes samtalen om dette emne.

Måden, hvorpå teamlederen og medarbejderen i fællesskab overordnet håndterer udfordringen, stemmer godt overens med elementer fra Scheins proceskonsulent-tilgang. Dette bekræfter dermed vores tolkning tidligere om, at dette var tilfældet, hvorfor det fortsat kan betragtes som vores p.t. mest sammenhængende fortolkning. Medarbejderen muliggør netop denne tilgang, da hun udviser tillid til teamlederen, og der er ligeværdighed på det personrelationelle plan. Medarbejderen åbner op for sit synspunkt og tager ejerskab for problemet - men også for løsningen, som hun i dette tilfælde kommer frem til er vedligeholdelse af arbejdsopgaven.

7.1.6. Opsamling af interaktionudklippene mellem teamleder 1 og medarbejder 1

Gennem analysen har vi opnået en indsigt i nogle af de problematikker, der kan opstå mellem en leder og en medarbejder i en one-to-one samtale - og som er forbundet med den forstærkede asymmetri, når hjælperen også er leder. En foreløbig konkluderende pointe kan af denne grund være, at asymmetrien mellem teamlederen og medarbejderen har konsekvenser for medarbejderens ageren i relationen. Dette udviser medarbejderen i form af tilbageholdenhed, som kan begrundes med medarbejderens underliggende bevidsthed om, at teamlederen har magt til at vurdere hende, hvilket påvirker tillidsforholdet mellem dem. Dette forårsager ligeledes udfordringer for teamlederen, da hun både skal formå at have en hjælpende funktion og samtidig skal vurdere medarbejderen ud fra hendes kompetencer og performance. Derudover benytter teamlederen sin definitionsmagt til at definere, hvad der er vigtigt, og hvad der bør prioriteres på agendaen, hvilket ikke stemmer overens med one-to-one samtalen i sin form, hvor medarbejderen også bør have mulighed for at præge agendaen. En anden foreløbig konkluderende pointe i forhold til måden, hvorpå teamlederen og medarbejderen overordnet håndterer hele situationen er, at den stemmer overens med elementer fra Scheins proceskonsulent-tilgang, hvilke kan bidrage til, at medarbejderen kan "lære-at-lære". Det bør hertil dog bemærkes, at der i forhold til teamlederens kommunikation i begge tilfælde er tale om, at interaktionsudklippene kunne have set anderledes ud, hvis teamlederen havde brugt en anden strategi. Dette ved at spørge åbent ind til, hvorvidt medarbejderen havde behov for at snakke yderligere om udfordringen

uden at sige “det har vi jo snakket om” og derudover havde startet med at tilkendegive, at hun synes, det går medarbejderen godt.

Afslutningsvist kan denne analyse være et eksempel, som kan afkræfte vores indledningsvise hypotese om, at det kan være vanskeligt at agere proceskonsulent-hjælper, når man som leder agerer hjælper og samtidig har et medansvar for udfordringen og udfordringen dertil kan have konsekvenser for lederen. Dette er der grundlag for at konkludere, da det synes at lykkedes teamlederen at håndtere medarbejderens udfordring med et udgangspunkt, der kan sammenlignes med elementer fra Scheins proceskonsulentrolle.

7.2. Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 2 og medarbejder 2

Med formålet om at besvare vores problemformulering har vi udvalgt et interaktionsudklip fra one-to-one samtalen mellem teamleder 2 og medarbejder 2, der ligesom det forrige omhandler medarbejderens deling af en udfordring - og teamlederens håndtering af den. Gennem analyse af interaktionsudklippet vil vi belyse nogle af de konsekvenser, som den forstærkede asymmetri kan have, når hjælperen også er leder. En konsekvens, som vi har analyseret os frem til er, at medarbejderen forsøger at fremstille sig selv bedst muligt. Hertil er en konsekvens, at medarbejderen nedtoner sin udfordring, som omhandler forstyrrelser fra kolleger. Dette med formålet om ikke at sætte kollegerne i dårligt lys. Med den følgende analyse vil vi derfor belyse, at vores fortolkninger af disse konsekvenser er de p.t. mest sammenhængende samt illustrere, hvordan vi er nået frem til disse indsigter.

I one-to-one samtalen mellem teamleder 2 og medarbejder 2 har teamlederen netop påpeget, at de skal blive bedre til at benytte RAK-planen og tale mere om performance og tal. I den forbindelse opremser teamlederen medarbejderens mål som er indskrevet i RAK-planen for den forgangne måned. Her havde medarbejderen et mål om at nå et

kaldindex⁵ på 95 og et mailindex⁶ på 75. Herefter følger nedenstående korrespondance, hvor de taler om medarbejderens performance for den forgangne måned og i fællesskab forsøger at finde en årsagsforklaring til medarbejderens tal:

Interaktionudklip 3

M2: Mhhh, jeg lavede 78 på mail [TL2: mhm] og 75 på kald Kigger ned i gulvet, mens hun taler.

TL2: (2) ja Kigger på computeren.

M2: ja.

TL2: Det er også det jeg har (.)

M2: (.) kan det ikke passe?

TL2: Lad os lige se (Vender skærmen, så de begge kan se) nu tog jeg lige for teamet for hele januar af, der er vi nået 74 på kald og 93 på mail (Peger på computeren) (...) og det sjove var, så kiggede jeg bare lige for at have en idé om (1), hvor var du egentlig henne i december, og der kan jeg se, at i december der ligger du 86 på kalds index og mail på 74, så vi har haft en mega presset januar i forhold til kaldsmængden, og det har vi jo altid øh (.), så ja vi har selvfølgelig både givet dig flere kald, som måske kan være en årsagsforklaring (...), men der ved jeg ikke, hvad du selv tænker, [om der kan være en årsagsforklaring.

M2: [Afbryder] Altså jeg tænker. Jeg tænker, at i januar synes jeg, at jeg har haft meget opfølgning på mange af de anmeldelser der var [TL2: okay], fejl i one screen, alle mulige andre ting (Kigger ned i bordet) [TL2: ja] så det har været meget mellem tickets og kald (Kigger på TL2) [TL2: ja], så jo jeg kan godt mærke, at det har været lidt presset i kaldene [TL2: ja ja ja], fordi du kan ikke gøre det lige så hurtigt [TL2: nej], som du nogle gange kan.

TL2: Nej, der har også været mange dage, hvor det har været elendigt, hvor vi har været ramt på bemanning, så er det klart, at en kunde har hængt i længere tid, så har vi heller ikke lige så hurtigt kunne fikse et eller andet.

M2: Nej.

TL2: Men du føler ikke, at der er andet, der har været årsag, det er primært opfølgning?

M2: Nej, altså så synes jeg bare (1) den der generelle, jeg (.) er bare god til (1) nå (Griner) men mine kollegaer de er nye [TL2: ja], så når de spørger ind til noget, så sidder jeg bare dagen efter med behandling, og det går jo også ud over mine kald.

TL2: Selvfølgelig (...).

⁵ Kaldindex er i virksomheden en betegnelse for medarbejdernes mål i procent i forhold til håndteringen af opkald fra kunder.

⁶ Mailindex er i virksomheden en betegnelse for medarbejdernes mål i procent i forhold til håndteringen af mails fra kunder.

7.2.1. Teamlederens håndtering af udfordringen

I medarbejderens første taletur i interaktionsudklippet opremser hun tallene, som hun reelt opnåede i den forgange måned. En sammenligning af disse tal viser, at medarbejderen opnåede sit mål i forhold til mail, men ikke i forhold til kald. Vi bemærker, at hun i modsætning til teamlederens opremsning af målene, nævner det opnåede tal på mail før det opnåede tal på kald. Dermed nævner hun det tal, som hun er nået i mål med før det tal, der ligger langt under målet. Denne prioritering af tallenes rækkefølge kan skyldes, at medarbejderen vil forsøge at fremstille sig selv bedst mulig, da hun er bevidst om, at teamlederen vurderer hende ud fra disse tal. Medarbejderens bevidsthed om, at hendes performance på kald ikke er tilstrækkelig understøttes nonverbalt ved, at hun bortvender sin krop, har lav stemmeføring samt afviger blikket fra teamlederen, idet hun kigger ned i gulvet. Dette kan derfor betragtes som en nedtoning. Det peger altså på, at hun ikke er stolt af situationen og i den forbindelse måske er flov over at skulle sige tallet højt for teamlederen. En situation som denne er ligeledes et udtryk for den forstærkede asymmetri i konstellationen, hvor hjælperen også er leder. Dette kan skyldes, at medarbejderen i situationen påvirkes af asymmetrien og har en bevidsthed om, at teamlederen, qua sin ledelsesposition, vurderer medarbejderen på baggrund af hendes tal. Hvis samtalen havde foregået mellem en ekstern konsulent som hjælper og medarbejderen, ville det sandsynligvis ikke påvirke medarbejderen på samme måde at tilkendegive hendes opnåede tal - da hun således ikke ville blive vurderet.

Efter medarbejderens deling af hendes opnåede tal sammenligner teamlederen tallene med tallene for hele teamet. Her kommer det til udtryk, at medarbejderens opnået tal på kald faktisk er på samme niveau som hele teamet. Dertil sammenligner teamlederen medarbejderens tal med hendes opnået tal fra måneden derforinden, hvor hun opnåede et betydeligt bedre resultat på kald med et kaldsindex på 86. Teamlederen konstaterer med en konstativ sproghandling: "så vi har haft en mega presset januar i forhold til kaldsmængden". Teamlederen gør i sætningen brug af ordet 'mega', hvilket både betones verbalt som en styrkemarkør, men også betones nonverbalt gennem høj og markeret stemmeføring. Denne betoning bidrager således til at forstærke teamlederens budskab med konstateringen. Vi bemærker, at teamlederen i samme ytring gør brug af ordet 'vi', hvormed hun gør det til et fælles problem, der ikke blot tilhører medarbejderen. Det kan

indikere, at teamlederen derfor ikke vil bedømme og definere medarbejderen ud fra dette resultat, da hun ligger på det gennemsnitlige niveau for hele teamet. Dertil tilføjer teamlederen, at sådan er det altid i januar måned, hvormed hun indikerer, at resultatet er forventeligt. Havde hjælperen i dette tilfælde været en ekstern konsulent ville medarbejderen ikke kunne opnå denne form for bekræftelse, som samtalen mellem teamlederen og medarbejderen netop muliggør. I forhold til måden, hvorpå teamlederen i dette tilfælde håndterer situationen, kunne vi ligesom i den forrige analysedel (7.1. Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 1 og medarbejder 1) forestille os, at interaktionen havde set anderledes ud, hvis teamlederen havde anvendt en anden strategi for håndteringen. Hvis teamlederen modsat havde startet med at sige, at medarbejderens tal var sammenligneligt med resten af teamet og dermed havde udvist forståelse, ville medarbejderen formentlig ikke være lige så ubekvemt ved at skulle sige tallet højt.

Teamlederen foretager et perspektivskifte, da hun efterfølgende vender tilbage til at tale yderligere om medarbejderens performance. Dette kommer til udtryk, da teamlederen siger: "så vi har selvfølgelig både givet dig flere kald, som måske kan være en årsagsforklaring". Ordet 'så' kan signalere, at teamlederen med denne ytring samler op på det foregående og forsøger at påbegynde en årsagsforklaring på medarbejderens manglende performance. Med teamlederens brug af 'vi' påtager hun sig et ansvar. Ordet 'vi' henviser i dette tilfælde indirekte til hende selv og formentlig den øvrige ledelse, hvormed hun på ledelsens vegne tager ansvar for den store kaldsmængde, som medarbejderne har haft. Dette kommer til udtryk, da teamlederen netop siger, at det er dem, der har givet medarbejderen flere kald. Det er bemærkelsesværdigt, at teamlederen i den forbindelse gør brug af ordet 'selvfølgelig', hvormed hun indikerer, at den større kaldsmængde er en indlysende årsagsforklaring til, at medarbejderen ikke er nået i mål. Vi finder det samtidig iøjnefaldende, at teamlederen i ytringen benytter 'både', hvilket implicerer et efterfølgende 'og', som teamlederen dog ikke får sagt. At teamlederen ikke når til 'og' i talemåden 'både og' kan på den ene side skyldes, at teamlederen ikke kan komme i tanke om andre mulige årsagsforklaringer. Det kan på den anden side også skyldes, at hun ombestemmer sig og hellere vil høre, hvad medarbejderen selv tænker, da hun siger: "men der ved jeg ikke, hvad du selv tænker, om der kan være en årsagsforklaring". Ordet 'men' indikerer et forbehold til foregående - altså; teamlederens

egen mulige årsagsforklaring. Med det følgende: “der ved jeg ikke” forbinder teamlederen noget tvivl knyttet til sit forslag om den mulige årsagsforklaring. Dette kan begrundes med, at hun derefter tjekker denne tolkning hos medarbejderen, idet hun tilføjer: “hvad du selv tænker”. Vi bemærker, at teamlederen med dette foretager et perspektivskifte fra ‘jeg’ til ‘du’, hvormed hun med hendes spørgsmål sender taleturen videre med formålet om, at få medarbejderens perspektiv på sagen.

Måden, hvorpå teamlederen håndterer samtalen om mulige årsager til medarbejderens manglende performance, kan diskuteres ud fra Scheins tre hjælperoller. Idet teamlederen selv forsøger at finde en mulig årsag til medarbejderens manglende performance, kan teamlederens håndtering sammenlignes med elementer fra Scheins læge-tilgang. Dette kan begrundes med, at teamlederen forsøger at stille problemdiagnosen med sit bud på en årsagsforklaring (jf. 5.3.1.2. Rollen som læge). Hvis teamlederen havde færdiggjort talemåden ‘både og’ var hun formentlig kommet med endnu en mulig årsagsforklaring og dermed endnu en problemdiagnose. I så fald ville hendes håndtering altså fortsat kunne sammenlignes med elementer fra Scheins læge-tilgang. Dette netop fordi, at denne tilgang handler om, at lægen stiller en diagnose, som klienten blot skal acceptere og efterleve (Schein, 1999, s. 15). At teamlederen i dette tilfælde påtager sig en rolle, som kan sammenlignes med elementer fra rollen som læge, kan være med til at bekræfte vores indledningsvise hypotese om, at det som leder kan være svært at agere proceskonsulent. I den forbindelse forestiller vi os, at lederens medansvar for udfordringen og dét, at udfordringen samtidig kan have konsekvenser for lederen spiller en rolle, hvorfor lederen formodentlig ønsker udfordringen løst hurtigst muligt.

Idet teamlederen efterfølgende siger: “men der ved jeg ikke, hvad du selv tænker, om der kan være en årsagsforklaring”, og hermed spørger medarbejderen, hvad hun selv tænker kunne være en mulig årsagsforklaring, kan derimod tyde på, at teamlederen forsøger at anlægge en procesorienteret tilgang. Netop denne måde at håndtere udfordringen på kan sammenlignes med elementer fra Scheins proceskonsulent-tilgang. At teamlederen gør brug af elementer, som kan sammenlignes med rollen som proceskonsulent, kan altså modsat ovenstående og ligesom i første analysedel stille spørgsmål ved vores indledningsvise hypotese om, at det som leder kan være svært at agere proceskonsulent, da denne indsigt tyder på at afkræfte hypotesen.

Da teamlederen dog i første omgang har foreslået en mulig årsagsforklaring og dermed er faldet i fælden om "at øse af sin visdom for hurtigt" (Schein, 2010, s. 71), risikerer hun, at medarbejderen blot accepterer, at hun håndterer udfordringen med en tilgang, der kan sammenlignes med elementer fra Scheins læge-tilgang. Idet teamlederen har foreslået en mulig årsagsforklaring og dermed er faldet i fælden, er der en risiko for, at medarbejderen føler sig endnu mere underlegen (jf. 5.2.2. Faldgrupper for hjælperen i hjælperelationen), og dermed acceptere teamlederen forslag til en årsag og ikke selv bidrage med yderligere. Der er derved en fare for, at medarbejderen ikke vil bidrage med egne perspektiver, når teamlederen skifter til en tilgang, der modsat minder mere om proceskonsulent-tilgangen. Vi er derudover grundet vores videnskabsteoretiske ståsted af den forståelse, at da teamlederen i første omgang selv foreslog en årsagsforklaring kan denne præge medarbejderens perspektiver efterfølgende.

Som nævnt i afsnit 5.3.1.3. (5.3.1.3. Rollen som proceskonsulent) hævder Schein, at det, uafhængigt af de tre tilgange, er bedst at starte ud i proceskonsulent-tilgangen for at få kendskab til det aktuelle problem. Vi vurderer derfor, at det ikke er fordelagtigt, at teamlederen går til problemdiagnosen med en tilgang, der minder om læge-tilgangen fra start. Til teamlederens held accepterer medarbejderen dog hendes skift til en tilgang, der kan sammenlignes med elementer fra proceskonsulent-tilgangen. Dette gør medarbejderen, da hun bidrager med egne perspektiver og selv kommer med forslag til årsagsforklaringer - kun medarbejderen ved, om disse perspektiver er præget af teamlederens mulige årsagsforklaring.

7.2.2. Medarbejderens bidrag med egne perspektiver

Medarbejderen bidrager med egne perspektiver og kommer selv med forslag til årsagsforklaringer, idet hun siger:

"Altså jeg tænker. Jeg tænker, at i januar synes jeg, at jeg har haft meget opfølgning på mange af de anmeldelser der var [TL2: okay], fejl i one screen, alle mulige andre ting (Kigger ned i bordet) [TL2: ja] så det har været meget mellem tickets og kald (Kigger på TL2) [TL2: ja], så jo jeg kan godt mærke, at det har været lidt presset i kaldene [TL2: ja ja ja], fordi du kan ikke gøre det lige så hurtigt [TL2: nej], som du nogle gange kan."

Indledningsvis i medarbejderens taletur deler hun sit eget perspektiv, da hun siger: "Jeg tænker, at i januar synes jeg, at jeg har haft meget opfølgning på mange af de anmeldelser, der var". Det er værd at bemærke, at medarbejderen i sin talemåde både deler, hvad hun tænker, synes, og hvad hun har oplevet. Det interessante er dog måden, hvorpå hun i sammenhæng siger disse ord, da hun udtrykker, at hun tænker, at hun synes noget. Denne formulering er usammenhængende, da man ikke kan tænke, at man synes noget. Af den grund er der basis for at tolke, at medarbejderen med sin talemåde ikke har et ønske at formulere det som om, at hun tænker, at hun synes noget, men der er derimod tale om en omformulering af hendes talemåde fra 'tænker' til 'synes'. Dette kan skyldes, at teamlederen i forrige taletur selv gør brug af ordet 'tænker', da hun spørger: "men der ved jeg ikke, hvad du selv tænker", hvorfor medarbejderen starter sin ytring med også at benytte dette ord. At medarbejderen omformulerer sig til en ekspressiv sproghandling ved at bruge ordet 'synes' kan være et udtryk for, at hun har en klar holdning til, hvad der kan være årsagen til hendes manglende performance. Her udtrykker medarbejderen, at den manglende performance skyldes opfølgning, idet hun siger: "i januar synes jeg, at jeg har haft meget opfølgning på mange af de anmeldelser, der var, fejl i one screen, alle mulige andre ting". Altså knytter medarbejderen sin holdning til en oplevelse, som har været årsagen til den manglende performance. Hertil tilføjer medarbejderen, at der har været mange opgaver forbundet med kald og mails, hvorefter hun siger: "så jo jeg kan godt mærke, at det har været lidt presset i kaldene". Med talemåden 'så jo' kobler og benytter medarbejderen sine forrige argumenter som bekræftelse på, at hun er enig i teamlederens formodning om årsagen til den manglende performance. Dette accepteres af teamlederen, da hun minimalresponderer med "ja ja ja".

Det er værd at bemærke, at medarbejderen ikke blot bekræfter teamlederens formodning, selvom det er det, hun i ovenstående kommer frem til. Hun gør sig derimod grundig i at påpege belæg for hendes enighed i formodningen, hvilket ligesom tidligere kan indikere, at hun ønsker at fremstå bedst muligt overfor teamlederen. Medarbejderens ageren i dette tilfælde kan være et udtryk for teamlederens magt til at vurdere medarbejderen.

Medarbejderen tilføjer en begrundelse til det forrige sagte, idet hun siger: "fordi du kan

ikke gøre det lige så hurtigt, som du nogle gange kan". Det er medarbejderens brug af ordet "fordi", der indikerer, at ytringen er en begrundelse for, at hun har følt sig presset i kaldene, hvortil hun tilføjer hvilke konsekvenser, det giver. Vi bemærker, at medarbejderen i denne sætning foretager et perspektivskifte, da hun skifter fra 'jeg' til 'du' - og dermed distancerer sig fra problemstillingen. Sammenlignet med medarbejder 1's distancering i form af et perspektivskifte fra 'jeg' til 'man', er der i dette tilfælde tale om en distancering i endnu højere grad. Dette kan begrundes med, at ordet 'du' henviser til en anden, hvor ordet 'man' kan henvise til den talende selv. Disse forståelser af ordene 'du' og 'man', kan understøttes ved ordopslag i Den Danske Ordbog (2020, 2020). Medarbejderens distancering i form af 'du' er bemærkelsesværdig, da det er tydeligt, at det er en begrundelse, der vedrører hende selv - og altså ikke noget, som vi mener, at hun kan distancere sig fra. Det, at medarbejderen distancerer sig fra sin egen begrundelse, kan skyldes hendes førnævnte behov for at fremstå bedst muligt overfor teamlederen. Dette kan begrundes med, at hun underspiller egen rolle i forhold til de konsekvenser, som udfordringen medfører og forsøger at gøre det til noget, som vedrører andre end hende selv. På denne måde forsøger medarbejderen altså at flytte fokus væk fra sig selv og egen udfordring.

7.2.3. Teamlederens håndtering af medarbejderens perspektiv

Efter medarbejderens taletur responderer teamlederen med følgende:

"Nej, der har også været mange dage, hvor det har været elendigt, hvor vi har været ramt på bemanding, så er det klart, at en kunde har hængt i længere tid, så har vi heller ikke lige så hurtigt kunne fikse et eller andet"

Teamlederen påbegynder denne taletur med en forståelsesmarkør af medarbejderens forrige perspektiv i form af 'nej', hvor 'nej' bruges som en forståelse af og en accept på medarbejderens forrige ytring. Denne brug af 'nej' kan ifølge Ordbog over Dansk Talesprog bruges som en opretholdelse af en talers positive selvbillede (2020). Dette kan til sammenligning med Goffmans ansigtsarbejde være et udtryk for, at teamlederen forsøger at beskytte medarbejderens ansigt, da medarbejderen netop har udtrykt, hvilke konsekvenser udfordringen har fået. Teamlederen fortsætter med at beskytte medarbejderens ansigt, idet hun i ovenstående ytring kommer med en yderligere årsag

til den manglende performance. Teamlederen gør i dette tilfælde også brug af ordet 'vi', hvormed hun gør udfordringen til et fælles problem for teamet som helhed og dertil tager et medansvar, da ordet 'vi' også indbefatter teamlederen selv. At, teamlederen udviser et medansvar for medarbejderens manglende performance, kan bekræfte vores formodning om, at lederen som hjælper i højere grad vil engagere sig i hjælpesituationen, hvorfor fælden om "at vægre sig ved at påtage sig hjælperollen" (Schein, 2010, s. 75), ikke gør sig gældende i denne konstellation - i hvert fald ikke i denne situation (jf. 5.2.2. Faldgrupper for hjælpere i hjælperelationen).

I ytringen: "så er det klart, at en kunde har hængt i længere tid, så har vi heller ikke lige så hurtigt kunne fikse et eller andet" indleder teamlederen med ordet 'så', hvilket i denne sammenhæng benyttes konkluderende på det forrige sagte, da hun konstaterer hvilke konsekvenser, den manglende bemanding har haft. Der er derfor tale om en konstativ sproghandling. Denne konstatering betones og forstærkes yderligere ved teamlederens brug af ordet 'klart', da ordet klart i dette tilfælde udtrykker en form for selvfølghed om "at en kunde har hængt i længere tid". Herefter følger endnu et 'så', som sammen med ordet 'heller', indikerer endnu en konsekvens, hvormed der altså skabes en form for konsekvens-kæde, da teamlederen med en konstativ sproghandling udtrykker, at det ligeledes betyder, at de "heller ikke lige så hurtigt kunne fikse et eller andet". Dette bekræfter medarbejderen ved at sige: "Nej", som en accept på og en forståelse af teamlederens ytring.

7.2.4. Teamlederens nærmere undersøgelse af medarbejderens udfordring

Teamlederen forsøger at undersøge nærmere, hvorvidt medarbejderen finder andre mulige årsagsforklaringer til udfordringen. Dette gør hun ved at sige: "Men du føler ikke, at der er andet, der har været årsag, det er primært opfølgning?". Teamlederens brug af 'men' signalerer et forbehold til det foregående - i dette tilfælde medarbejderens tidligere mulige årsagsforklaringer. Det efterfølgende "du føler ikke" kan på det manifeste niveau både betragtes som en konstatering om og en tolkning af, at medarbejderen ikke føler, at der er andet, der kan være årsag til den manglende performance. Dog har ytringen en anden betydning på det latente niveau, da talemåden modsat skal forstås som en

undersøgelse af, hvorvidt medarbejderen føler, at der er andet, der kan være en årsagsforklaring. Det interessante i denne talemåde er derfor teamlederens brug af 'ikke'. Dette skyldes, at 'ikke' i denne sammenhæng bruges til at fremstille et tilbud til medarbejderen om at komme med yderligere mulige årsagsforklaringer. Der er derfor tale om en kommisiv direktiv sproghandling, da teamlederen inviterer medarbejderen til at komme med yderligere perspektiver på sagen (Ambjørn, 1987, s. 13).

Teamlederens ytringen kan være et udtryk for, at hun igen tillægger en tilgang, som kan sammenlignes med elementer fra Scheins proceskonsulent-tilgang. Dette skyldes, at teamlederen ved at facilitere en undersøgende proces fastholder medarbejderens ejerskab for udfordringen, da hun forsøger at få medarbejderen til selv at sætte ord på den. Dette kan ud fra Scheins proceskonsulent-tilgang sammenlignes med diagnosefasen, hvor de altså forsøger at undersøge, hvad udfordringen skyldes. Ifølge Schein er det vigtigt, at en konsulent skal kunne skelne mellem reel viden og antagelser (Schein, 1999, s. 11). Det betyder, at teamlederen altså skal skelne mellem, hvad hun reelt får af vide, at medarbejderen tænker kan være årsagsforklaringer, og hvad hun selv antager kunne være mulige årsagsforklaringer. Som nævnt delte teamlederen tidligere i one-to-one samtalen en antagelse om, at flere kald kunne være en årsagsforklaring til medarbejderens manglende performance. Teamlederen forsøger med ytringen: "Men du føler ikke, at der er andet, der har været årsag, det er primært opfølgning?" at undersøge, hvorvidt det primært er opfølgning, som medarbejderen ser som årsagen til udfordringen. Det kan indikere, at teamlederen forsøger at spejle medarbejderens udtrykte årsagsforklaring og dermed tjekke, hvorvidt det er denne, som medarbejderen mener gælder og altså ikke teamlederens indledningsvise årsagsforklaring. Dette kan således indikere, at teamlederen forsøger at skelne mellem egne antagelser og den viden, som medarbejderen tidligere har givet hende i form af sin årsagsforklaring. Teamlederens tilgang stemmer derfor godt overens med elementer fra Scheins proceskonsulent-tilgang, hvilket ligesom tidligere kan være med til at afkræfte vores indledningsvise hypotese om, at det kan være svært for en leder at agere proceskonsulent.

Det er dog værd at bemærke, at medarbejderen i interviewet giver udtryk for, at hun forventer, at teamlederen skal fjerne eventuelle bump på vejen. Det uddyber hun ved at

sige, at hun ligeledes forventer, at teamlederen skal sørge for, at medarbejderen ikke støder på disse eventuelle bump (bilag 4, l. 123-126). Dette er noget, som medarbejderen bringer på banen i forbindelse med, at vi spørger, hvorvidt der er noget, som kan gøres anderledes i måden, hvorpå one-to-one samtalerne afholdes. Der er af denne grund basis for at tolke, at medarbejderen med vores spørgsmål reviderer tilgangen, som teamlederen har til håndtering af udfordringer. I forhold til Scheins tre hjælperoller tyder det altså på, at det derimod ville passe bedre til medarbejderens behov, hvis teamlederen påtog en mere ekspertpræget tilgang til udfordringen. Dette kan begrundes med, at ekspert-tilgangen ifølge Schein er præget af, at konsulenten har ansvaret for at løse problemet (jf. 5.3.1.1. Rollen som ekspert), hvilket i dette tilfælde kan sammenlignes med at fjerne bump på vejen. Hvis medarbejderen udtrykte dette behov i selve one-to-one samtalen, ville lederen som hjælper have mulighed for at eksekvere på det. Dette ville ikke være tilfældet og kunne lade sig at gøre med en ekstern konsulent som hjælper.

7.2.5. Nyt perspektiv fra medarbejderen

Da teamlederen spørger medarbejderen, hvorvidt der er andet ud over opfølgning, der har været årsag til hendes manglende performance, svarer medarbejderen:

“Nej, altså så synes jeg bare (1) den der generelle, jeg (.) er bare god til (1) nå (Griner) men mine kollegaer de er nye [TL2: ja], så når de spørger ind til noget, så sidder jeg bare dagen efter med behandling, og det går jo også ud over mine kald.”

Medarbejderen indleder sin taletur med at svare “Nej”, hvilket kan forstås som en bekræftelse til teamlederen på, at der ikke er andre årsagsforklaringer end opfølgning. Dog fortsætter hun alligevel taleturen med at komme med en yderligere årsagsforklaring på den manglende performance, hvormed “Nej” altså ikke fremstår som en bekræftelse. Dette gør hun, idet hun med en ekspressiv sproghandling siger: “altså så synes jeg bare”, hvilket kan indikere, at medarbejderen alligevel har en årsagsforklaring mere. Medarbejderens “altså” kan pege på, at hun griber den mulighed, som teamlederen giver hende for at dele endnu en årsagsforklaring. Idet medarbejderen først deler denne årsagsforklaring, da teamlederen endnu en gang spørger, hvorvidt der er andre årsager, kan det tyde på, at det er en årsag, som er svær for medarbejderen at dele med teamlederen. Dette kan understøttes med brugen af ordet ‘bare’, som i dette tilfælde

fremstår som en bagatelliserende reaktion på deres forudgående samtale (2020) samt bagatelliserende for det efterfølgende, hun vil sige. Samtidig kan dette understøttes af pausen, der kan være et udtryk for, at medarbejderen skal tænke over, hvordan hun kan formulere det på en ordentlig måde.

Efter medarbejderens tænkepause påbegynder hun årsagsforklaringen: "den der generelle, jeg er bare god til, nå men mine kollegaer de er nye". At medarbejderen siger: "den der generelle" kan henvise til, at det er noget, som medarbejderen mener gælder generelt for øvrige måneder, men uden det nødvendigvis er noget, som hun har delt med teamlederen før. Det kan samtidig være et udtryk for et præsupponeret indhold, da "den der" kan henvise til noget bestemt og noget, som de tidligere har snakket om. Sidstnævnte tolkning kan en øvrig del af interaktionen være med til at sandsynliggøre, da teamlederen indikerer, at det netop er noget, som de har talt om før, da hun siger: "jeg ved godt, at jeg har sagt det længe" (bilag 2, l. 71-72) i forbindelse med, hvad løsningen kan være til denne problematik. Netop dette vender vi tilbage til.

Medarbejderen fremhæver i ytringen sig selv som en god kollega, der lader sine nye kollegaer spørge ind. I den forbindelse gør medarbejderen ligeledes brug af ordet 'bare', som i denne sammenhæng fremstår som et udtryk for en nedtoning af det, som hun siger, at hun er god til. Der er basis for at tolke, at der er en form for forsigtighed forbundet med, at medarbejderen deler dette med teamlederen. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at hun griner, idet hun siger, at hendes nye kolleger spørger ind. Grinet kan indikere, at medarbejderen ikke ønsker at fremstille de nye kolleger dårligt over teamlederen, men det er samtidig tydeligt, at det er et irritationsmoment for hende. Dette kan ligeledes understøttes af et senere interaktionsudklip i one-to-one samtalen, hvor medarbejderen konstaterer, at det ikke er muligt for hende at performe, når en bestemt omtalt kollega spørger meget ind (bilag 2, l. 64-69). Medarbejderens forsigtighed kan skyldes den konstellation, at hjælperen også er leder - og altså ikke en ekstern konsulent, hvorfor lederen også har en relation til de øvrige medarbejdere.

Efter medarbejderen har sagt, at hun er god til at lade sine nye kolleger spørge ind, siger hun: "så sidder jeg bare dagen efter med behandling, og det går jo også ud over mine kald". Medarbejderens 'så' benyttes i denne sammenhæng konkluderende på det forrige

sagte, da hun konstaterer konsekvensen af, at hendes nye kolleger spørger meget ind. Dermed giver hun endnu en årsagsforklaring på den manglende performance, hvilket ordet 'også' henviser til. Dette kommer til udtryk ved, at medarbejderen kobler udfordringen til konsekvenserne for sin performance på kald, idet hun siger: "det går jo også ud over mine kald". Medarbejderens brug af ordet 'jo' kan henvise til, at medarbejderen mener, at det er en indlysende følge af sin udfordring med kollegerne, der spørger ind. Denne forståelse for ordet "jo" kan understøttes af et ordopslag på Den Danske Ordbog (2020).

I førnævnte sætning: "så sidder jeg bare dagen efter med behandling" benyttes 'bare' igen som en nedtoning. Dette er der basis for at tolke, da det tyder på, at medarbejderen ikke 'bare' mener, at hun kan sidde dagen efter med behandling. Samtidig peger det som nævnt på, at det for medarbejderen er et irritationsmoment, da det dermed går ud over hendes performance. I medarbejderens taletur tegner der sig et mønster i hendes brug af ordet 'bare'. Dette benyttes i alle tre tilfælde som en nedtoning, hvilket kan understøtte vores førnævnte tolkning om, at det kan være svært for hende at dele denne årsagsforklaring med teamlederen.

Dét, at medarbejderen har svært ved at dele denne udfordring med teamlederen kan skyldes medarbejderens bevidsthed om, at teamlederen ikke kun har magt til at kunne vurdere medarbejderen, men også de øvrige kolleger. Denne bevidsthed kan bevirke, at det er en kompleks udfordring for medarbejderen at dele, og det kan påvirke hende til at nedtone udfordringen for ikke at stille sig i dårligt lys overfor teamlederen. Vi kan formode, at det skyldes, at medarbejderen ikke selv ønsker at fremstå som en dårlig og uhjælpelig kollega, og hun samtidig ikke ønsker at fremstille hendes nye kollegaer som inkompetente. Netop denne kompleksitet forbundet med delingen af udfordringen kan være en konsekvens af konstellationen, hvor hjælperen også er leder. Hvis medarbejderens udfordring derimod skulle deles med en ekstern konsulent som hjælper, havde interaktionen formentlig foregået anderledes. Dette skyldes, at en ekstern konsulent ikke har magt til at vurdere medarbejderen, hvorfor medarbejderen ikke på samme måde ville have noget på spil i fremstillingen af sig selv og i omtalen af sine kollegaer. På trods af denne konstellation indikerer og bekræfter dét, at medarbejderen

alligevel vælger at dele udfordringen med teamlederen, at det er et irritationsmoment, der fylder meget hos medarbejderen - og som medarbejderen ønsker hjælp til.

Som afsluttende i interaktionsudklippet siger teamlederen: "selvfølgelig", som er et udtryk for, at teamlederen bekræfter medarbejderens perspektiv på endnu en mulig årsagsforklaring. I det efterfølgende i interaktionen tager teamlederen medansvar for udfordringen, da hun siger, at en løsning må være, at medarbejderne får nye pladser, således at de medarbejdere, som har til opgave at hjælpe de nye medarbejdere, også er dem, der sidder ved dem. Dermed indikerer teamlederen, at medarbejder 2 ikke længere skal sidde med den bestemte medarbejder, der forstyrrer hende. Hertil tilføjer teamlederen: "så den skal jeg altså nok få sendt ud, så vi kan få rykket rundt, for det tænker jeg lige ville give god mening" (bilag 2, l. 75-77). Teamlederen tager altså medansvar for at få udfordringen løst ved at foretage ændringer, der kan komme udfordringen til livs. Dét, at teamlederen handler på udfordringen er også det medarbejderen generelt forventer af teamlederen, da hun som nævnt giver udtryk for, at teamlederen skal fjerne bump på vejen. At teamlederen handler på udfordringen er en mulighed, som byder sig, når hjælperen også er leder, som ikke i samme grad ville gøre sig gældende med en ekstern konsulent som hjælper.

7.2.6. Opsamling af interaktionsudklippet mellem teamleder 2 og medarbejder 2

Gennem denne analyse har vi - ligesom i den første analyse - opnået en indsigt i nogle af de udfordringer, der kan opstå mellem en leder og en medarbejder i en one-to-one samtale, hvor hjælperen også er leder. Lige såvel som i den første analyse viser det sig, at konstellationen, hvor hjælperen også er leder, har konsekvenser for medarbejderens ageren.

En konsekvens, som vi i ovenstående har analyseret os frem til er, at konstellationen - herunder lederens magt til at vurdere medarbejderen, spiller en betydelig rolle i forhold til, at medarbejderen forsøger at fremstille sig selv bedst muligt. Medarbejderens bevidsthed om teamlederens magt til også at vurdere hendes kollegaer medfører en yderligere konsekvens. Denne konsekvens er, at medarbejderen nedtoner udfordringen

vedrørende forstyrrelser for ikke at fremstille kollegerne som inkompetente. Denne nedtoning kan få konsekvenser for relationen mellem medarbejderen og teamlederen, da teamlederen dermed kan have svært ved at aflæse, hvor meget udfordringen reelt fylder for medarbejderen. Dog kan teamlederens forslag til en løsning indikere, at hun er bevidst om udfordringens omfang og de dertilhørende konsekvenser for medarbejderen - men muligvis også for nogle af de øvrige medarbejdere.

En foreløbig konkluderende pointe - i forhold til måden, hvorpå teamlederen overordnet håndterer hele situationen - er, at hun benytter en tilgang, der i første omgang kan sammenlignes med elementer fra Scheins læge-tilgang. Herefter forekommer der et skift i hendes tilgang, som kan sammenlignes med elementer fra Scheins proceskonsulent-tilgang. At teamlederen gør brug af forskellige tilgange kan alt efter situationen bidrage til at be- og afkræfte vores indledningsvise hypotese om, at det som leder kan være svært at agere proceskonsulent.

Selvom Schein anbefaler, at man i enhver situation skal starte ud i en proceskonsulent-tilgang lykkedes det for teamlederen at skifte fra en læge-tilgang til en mere procesorienteret tilgang, da medarbejderen accepterer teamlederens skift og bidrager med mulige årsagsforklaringer. Det er interessant, at medarbejderen accepterer teamlederens tilgang, da hun giver udtryk for, at teamlederen skal fjerne bump på vejen. Det er samtidig interessant, at hun accepterer dette skift, da der er en risiko ved, at medarbejderen føler sig underlegen, når teamlederen er faldet i fælden om "at øse af sin visdom for hurtigt" (Schein, 2010, s. 71). Det følgende i interaktionen efter interaktionsudklippet tyder på at indfri medarbejderens behov om, at teamlederen skal fjerne bump på vejen, da teamlederen tager medansvar og lover medarbejderen at foretage en ændring, der kan komme udfordringen til livs.

7.3. Sammenfatning af de to analyser

Gennem de to analyser har vi opnået en indsigt i, hvordan medarbejdere deler udfordringer, og hvordan ledere håndterer disse. Hertil har vi opnået en indsigt i nogle af de problematikker, der kan opstå i en one-to-one samtale, hvor hjælperen også er leder. Ud fra de to analyser tegner der sig et mønster i, at konstellationen, hvor hjælperen også er leder, har konsekvenser for medarbejderens ageren.

I analysen har vi fået en indsigt i asymmetrien mellem en leder og en medarbejder, og hvordan denne bliver forstærket af dobbeltrollerne, når hjælperen også er leder, og den der hjælpes er lederens medarbejder. Derudover har vi opnået en indsigt i betydningen af lederes magt til at vurdere og de konsekvenser, det kan få for relationen mellem ledere og medarbejdere, når hjælperen også er leder. De konsekvenser som vi har analyseret os frem til er; tilbageholdenhed, nedtoning af udfordringer, manglende tilkendegivelse af meninger samt selvfremsstilling af positiv karakter.

I forhold til konsekvensen om medarbejderens tilbageholdenhed og nedtoning i forbindelse med deling af udfordringer er det interessant at inddrage de perspektiver, vi gennem vores relaterede forskning har opnået ved inddragelse af forskningsartiklen: *Is your team faking job satisfaction?* (Levoy, 2011). Undersøgelsen viser, at mange medarbejdere ikke udtrykker eller deler deres frustrationer og utilfredshed i jobbet med deres leder. Dette omtales i forskningsartiklen som et problem, da det efterlader lederen i en situation, hvor vedkommende ikke har et reelt billede af medarbejdernes tilfredshed. En begrundelse lyder på, at det kan skyldes, at medarbejderne er bange for at blive bedømt på deres meninger (Levoy, 2011). Dette er ligeledes noget, som vi analyserer os frem til gør sig gældende for medarbejderne i vores undersøgelse, hvor vi gennem analysen peger på, at lederens magt til at vurdere påvirker medarbejdernes deling af udfordringer. Til sammenligning kommer forskningsartiklens omtalte problem i vores undersøgelse til udtryk ved medarbejdernes tilbageholdenhed, nedtoninger og deres positive fremsstilling af dem selv - i forhold til deling af udfordringer. Vi pointerer i analysen, at det medfører, at lederen ikke får et reelt billede af omfanget i medarbejderens udfordring, hvilket får betydning for lederens håndtering af udfordringen. Ifølge Schein er det vigtigt, at hjælperen håndterer situationen således, at brugbare informationer afdækkes, så hjælperen har mulighed for at tage stilling til, hvilken form for hjælp, der er behov for (Schein, 2010, s. 101). Når medarbejdere ikke udtrykker det reelle omfang af deres udfordringer kan det diskuteres, hvorvidt det overhovedet er muligt at indgå i en hjælperrolle som leder. Dette kan begrundes med, at lederens magt og det asymmetriske forhold uundgåeligt vil kunne påvirke tilliden og ligeværdigheden i relationen, som ifølge Schein er en forudsætning for at kunne hjælpe.

Da forskningsartiklen peger på, at det kan føre til opsigelser, hvis medarbejdere ikke får udtrykt deres udfordringer (Levoy, 2011) mener vi, at det er afgørende, at lederen som hjælper gør en indsats for, at medarbejderne får tillid til at udtrykke deres reelle udfordringer.

Analysen har yderligere bidraget med en indsigt i, hvordan ledere håndterer udfordringer. Vi har benyttet Scheins tre hjælperoller til at vurdere teamledernes håndtering af medarbejdernes udfordringer - herunder hvordan teamlederne fungerer som hjælpere i one-to-one samtalerne. I den forbindelse finder vi det relevant at diskutere, hvilke fordele og ulemper, der er forbundet med konstellationen, hvor hjælperen også er leder - og hertil diskutere, hvorvidt man som leder kan opnå den tillid, som Schein påpeger er afgørende, når det er en ekstern konsulent, der er hjælperen (Schein, 2010, s. 95).

Gennem analysen har vi ydermere fået en indsigt i, at teamlederens strategi i one-to-one samtalerne har betydning for, hvordan medarbejdere deler deres udfordringer. Havde teamlederne indledt one-to-one samtalerne med at give medarbejderne den ros, de giver dem senere i interaktionen, ville medarbejderne formentlig være mere trygge ved at dele udfordringer - og dermed give et mere reelt billede af omfanget af dem. Hertil finder vi det interessant at diskutere teamlederens håndtering af udfordringerne ud fra Scheins tre hjælperoller i forhold til medarbejdernes læring - og dermed den værdi det kan skabe i et organisatorisk perspektiv.

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles: a light green one on the left and a darker green one on the right, meeting at a central point. The bottom consists of two overlapping triangles: a darker green one on the left and a light green one on the right, also meeting at a central point. The central area of the page is white and contains the title text.

KAPITEL 8

DISKUSSION

8. Diskussion

I indeværende afsnit vil vi diskutere aspekter fra vores analyser i forhold til vores problemformulering. Dette med brug af Scheins teori om de tre hjælperoller samt inddragelse af læringsteori som et andet teoretisk perspektiv. Diskussionen sigter således mod den samlede konklusion for specialet.

Diskussionen er opdelt i to dele, hvor vi først diskuterer fordele og ulemper ved konstellationen, hvor hjælperen også er leder. Dernæst vil vi diskutere teamledernes håndtering af udfordringerne ud fra Scheins tre hjælperoller i forhold til den praktiske værdi, som det kan skabe i et organisatorisk perspektiv - herunder hvordan medarbejderes læring kan føre til ressourcebesparelser.

8.1. Fordele og ulemper ved lederen som hjælper

Gennem analysen har vi fået indsigt i, hvilke udfordringer der er forbundet med konstellationen, hvor hjælperen også er leder. I den forbindelse har det skabt en nysgerrighed omkring, hvilke både fordele og ulemper der generelt kan være forbundet med konstellationen, når hjælperen også er leder. Netop dette ønsker vi at diskutere i indeværende afsnit.

8.1.1. Ulemper ved lederen som hjælper

I analysen har vi fået indsigt i nogle af de ulemper, der kan være forbundet med lederens rolle som hjælper og vise sig som konsekvenser i medarbejderens ageren i en one-to-one samtale. Disse konsekvenser viser sig ved tilbageholdenhed, nedtoning af udfordringer, manglende tilkendegivelse af meninger samt bedst mulig fremstilling af sig selv - men hvad kan disse skyldes? Og ville de samme ulemper være tilfældet med en ekstern konsulent som hjælper? På baggrund af analysen mener vi, at ulemperne alle i et vist omfang kan knyttes til den forstærkede asymmetri mellem medarbejderen og hjælperen, når de begge har en dobbeltrolle i relationen.

Den forstærkede asymmetri kan have konsekvenser og være en ulempe for tillidsforholdet mellem parterne, som Schein ellers omtaler som afgørende for, at hjælperen kan håndtere medarbejderens udfordringer på en succesfuld måde (Schein,

2010, s. 95). Det betyder altså, hvis ikke der er tillid, vil lederen ikke have mulighed for at håndtere udfordringen på den rette måde. Dette kan begrundes med, at medarbejderen ved manglende tillid i så fald ikke vil tilkendegive sin egentlige mening eller omfanget af sin reelle udfordring. I den forbindelse er det værd at inddrage Schein, som påpeger, at: "først når der er opbygget en vis tillid, kan hjælperen regne med, at klienten siger, hvad der i virkeligheden er i vejen" (Schein, 2010, s. 95). Netop denne tillid forestiller vi os kan være sværere for medarbejderen at have i en hjælpesamtale, hvor hjælperen også er leder. Dette kan begrundes med, at konstellationen med den forstærkede asymmetri indebærer en ulempe ved, at medarbejderen er bevidst om, at lederen har magt til at vurdere hende i alt, hvad hun gør og siger.

I specialets analyse tyder det på, at denne magt påvirker medarbejdernes kommunikation, da de nedtoner deres udfordringer og i den forbindelse fremstår tilbageholdende. Eksempelvis da medarbejder 1 nedtoner sit forslag om, hvad der skal til for at komme udfordringen til livs, og da medarbejder 2 nedtoner sin udfordring om forstyrrelser fra kollegaer. Analysen kan altså bidrage til at bekræfte vores forestilling om, at tilliden kan være svær at opnå i en hjælpesamtale, hvor både lederen og medarbejderen besidder en dobbeltrolle.

Grundet lederens magt forestiller vi os ligeledes, at det må være svært for medarbejdere at konsekvensanalysere, hvad der har størst konsekvens; at dele udfordringer med en bevidsthed om lederens mulighed for at vurdere eller ikke at dele de reelle udfordringer og dermed leve med de konsekvenser, udfordringen indebærer. I analysen undersøger vi interaktionsudklip, hvor medarbejderne deler udfordringer, som de ønsker hjælp til. Man kan derfor formode, at medarbejdere må have foretaget en sådan konsekvensanalyse og besluttet, at det har større konsekvenser ikke at dele udfordringen. Omvendt har vi ikke indsigt i, hvorvidt medarbejderne er kommet frem til, at der er noget af udfordringen, som de ikke bør dele, eller hvorvidt der er udfordringer, de slet ikke deler grundet en vurdering af, at det ville have større konsekvenser at dele disse. Af denne grund kan vi hverken be- eller afkræfte denne forestilling, men kan bibeholde vores formodning herom.

Fra lederens perspektiv er der ligeledes udfordringer forbundet med dette afgørende tillidsforhold - for hvornår ved lederen, at hun har tilstrækkelig viden til at hjælpe medarbejderen? Og hvornår ved hun, at medarbejderen har opnået tilstrækkelig tillid til at sige det reelle omfang af hendes udfordring, og dermed "hvad der i virkeligheden er i vejen"? (Schein, 2010, s. 95). Og er dét overhovedet muligt at vide sig sikker på? For en leder må det være en vurderingssag, hvornår man har opnået tilstrækkelig viden. I forhold til specialets analyse kan vi på den ene side formode, at lederne har vurderet, at de har nok viden, når de begynder at hjælpe med at løse medarbejdernes udfordringer. På den anden side forekommer risikoen for, at hjælperne kan falde i fælden med "at øse sin visdom for hurtigt" (Schein, 2010, s. 71), hvilket i analysen ligeledes blev eksemplificeret (jf. 7.2.1. Teamlederens håndtering af udfordringen). Lederne i vores undersøgelse vil formentlig ikke være i stand til at vurdere, hvornår der er opnået tilstrækkelig tillid, da det er noget, som tilhører medarbejderen og ikke lederen selv. Lederne kan altså have svært ved at vide sig sikker på, om medarbejderen har delt det reelle omfang af udfordringen.

Netop disse spørgsmål har vi en formodning om også vil gøre sig gældende ved en ekstern konsulent som hjælper, da det ligeledes kan være svært at vide for en ekstern konsulent, hvornår der er opnået tilstrækkelig viden og tillid til at kunne hjælpe medarbejderen med udfordringen. Dette skyldes, at det for både lederen som hjælper og en ekstern konsulent gælder, at de bliver nødt til at forholde sig til deres respektive huller af uvidenhed og i den forbindelse forsøge gradvist af fjerne dem (Schein, 2010, s. 82). Schein påpeger, at den eksterne konsulent netop har en styrke ved at være uvidende - og at konsulenten skal bruge den uvidenhed bevidst til at kunne hjælpe til at undersøge klientens problem. Hertil påpeger han, at man som hjælper skal forholde sig til, hvad man ved, og hvad man ikke ved:

"The only way I can discover my own inner reality is to learn to distinguish what I know from I assume I know, from what I truly do not know. I cannot determine what is the current reality if I do not get in touch with what I do not know about the situation and to not have the wisdom to ask about it" (Schein, 1999, s. 11).

Han påpeger ligeledes, at det er et problem og en potentiel faldgruppe, hvis konsulenten bruger sin ekspertviden for hurtigt, da konsulenten dermed ikke får undersøgt problemet grundigt nok, og det kan medføre, at klienten føler sig endnu mere underlegen. Konsulenten tager i den forbindelse det ofte for givet, at klienten har fortalt det reelle problem (jf. 5.2.2. Faldgrupper for hjælperen i hjælperelationen). Dette kan bekræftes af vores analyseindsigter, hvor lederne i flere tilfælde er hurtige til at komme videre, hvormed man kan formode, at det er fordi, at de ikke mener, at problemet bør undersøges nærmere. Et eksempel herpå er, da teamleder 1 er hurtig til at bekræfte og sige, at medarbejder 1's forslag til, hvordan udfordringen kan løses giver mening - uden, at teamlederen spørger yderligere ind. Når konsulenten ikke får undersøgt problemet grundigt nok og risikerer hun at give en hjælp, der ikke stemmer overens med klientens forventninger (Schein, 2010, s. 86). Dette formoder vi må gælde i endnu højere grad, når hjælperen er leder grundet den interne indsigt i.

På baggrund af lederens magt til at vurdere medarbejderen, kunne man forestille sig, at det for en ekstern konsulent kan være nemmere at opbygge en vis tillid og få medarbejderen til at dele, hvad der i virkeligheden er i vejen, da medarbejderen ikke på samme måde har noget på spil, som i konstellationen med lederen som hjælper. Med Scheins briller på kan man undre sig over, hvorfor en virksomhed, som den vi har undersøgt, ikke afholder hjælpesamtaler med eksterne konsulenter med henblik på at løse medarbejdernes udfordringer, når nu tilliden er så afgørende, og denne synes nemmere at opnå med en ekstern konsulent. På baggrund af denne undren vil vi derfor diskutere de fordele, der kan være forbundet med, at det netop er en leder, der agerer hjælper - for det kan godt være, at vores analyse indikerer, at der ikke er samme grad af tillid, men denne konstellation har også sine fordele.

8.1.2. Fordele ved lederen som hjælper

Konstellationen rummer også nogle fordele, når det er en leder, der agerer hjælper - og ikke en ekstern konsulent. Vi ser en fordel i, at de forud for one-to-one samtalen kender hinanden og har en relation. I den forbindelse har lederen ligeledes en intern indsigt i de områder eller eventuelle personer, som medarbejderens udfordringer kan omhandle, hvormed lederen har gode forudsætninger for at håndtere udfordringerne efter organisationens bedste - på trods af risikoen forbundet med, at medarbejderen muligvis

ikke har tillid til at fortælle alt om udfordringen - og teamlederen derfor kommer til "at øse af sin visdom for hurtigt" (Schein, 2010, s. 71). Der kan argumenteres for, at lederens interne indsigt i nogle tilfælde kan godtgøre for den manglende tillid, som vi diskuterede i ovenstående afsnit. Dette kan begrundes med, at medarbejderen i denne konstellation nødvendigvis ikke behøver at dele alt for, at lederen kan hjælpe med at løse en del af det, der er forbundet med udfordringen, da lederen netop har en intern indsigt i forvejen og muligvis har en indsigt i, hvad udfordringen ellers kan forårsage af konsekvenser for medarbejderen. Hvis en del af det, der er forbundet med medarbejderens udfordring løses, kan det samtidig være, at det som medarbejderen har undladt at fortælle alligevel vil løse sig. I vores analyse ser vi, at selvom medarbejderne nedtoner deres udfordringer og er tilbageholdende, som kan indikere en manglende tillid, kan lederne alligevel hjælpe medarbejderne, da de har nogle interne indsigter og har kendskab til de handlemuligheder, der er til rådighed i organisationen. Dette kan eksemplificeres, da teamleder 2 benytter sin interne indsigt om, hvordan den generelle performance har været i afdelingen til at godtgøre for medarbejderens udfordringen og dermed hjælpe medarbejderen i form af en accept af hendes manglende performance.

Hertil kender lederne ligeledes til de problematikker, der kan være forbundet med medarbejdernes udfordringer - måske andre medarbejdere har siddet i lignende situationer før. Dog omtaler Schein dette som en potentiel fælde, da hjælperen er underlagt sine tidligere erfaringer (jf. 5.5.2. Faldgrupper for hjælperen i hjælperelationen), hvormed han ikke umiddelbart ser det som positivt i konstellationen med en ekstern konsulent som hjælperen. Vi mener dog, at det kan være en fordel, når det netop er en leder der agerer hjælper. Hvis der modsat er udfordringer, som medarbejderne ikke deler, hvilket vi ikke ved - så kan lederens interne indsigt ikke godtgøre for den manglende tillid, da lederen dermed ikke kan bruge sin interne indsigt til at godtgøre for det. Vi kan i sådan et tilfælde formode, at tilliden er en afgørende faktor for, at medarbejderne ikke deler udfordringerne. Havde teamlederen brugt den strategi, som vi i analysen har omtalt vedrørende at starte one-to-one samtalen med at sige noget positivt, kunne dette ligeledes godtgøre for den manglende tillid, da medarbejderen i så fald ville være mere tryk ved at dele udfordringer, når teamlederen indledningsvist siger noget positivt om medarbejderen.

En øvrig fordel ved, at det er en leder og medarbejder, der har denne samtale, er, at det kan bidrage til en bedre relation mellem dem sammenlignet med, hvis en ekstern konsulent havde rollen som hjælper. Dette kan begrundes med, at der med one-to-one samtalerne er skabt et rum til dialog mellem lederen og medarbejderen, hvor der er plads til at udvikle relationen (Schein, 2010, s. 42) - og medarbejderen har mulighed for at åbne op for eventuelle udfordringer overfor lederen på tomandshånd. Ud fra analysen kan det dog diskuteres i hvilken grad, det kan bidrage til en bedre relation i de to analyserede one-to-one samtaler. I samtalen mellem medarbejder 1 og teamleder 1 mener vi, at det bidrager til en bedre relation, da teamlederen får en indsigt i, hvordan medarbejderen har det i forhold til udfordringen med erhvervskunder. At medarbejderen åbner sig op, og de taler om sådanne svære emner kan medføre, at medarbejderen opbygger en tillid til teamlederen og dermed tør åbne sig op, hvis lignende svære udfordringer skulle opstå igen. Omvendt kan man synes, at samtalen mellem medarbejder 2 og teamleder 2 ikke bidrager til styrkelse af relationen i samme grad, da medarbejderen ikke åbner sig op på samme måde, da hun knytter problemet til andre end hende selv og dermed tager afstand fra problemet og tillægger andre skylden herfor.

I den forbindelse er det værd at inddrage vores interview med afdelingslederen, hvor vi fik en indsigt i, at hun mener, at afholdelsen af one-to-one samtaler grundlæggende bidrager til, at lederne i organisationen både kan være mere nærværende overfor deres medarbejdere og derigennem skabe tillid og en tæt relation (jf. 6.1. Empiripræsentation). Ud fra ovenstående vurderer vi, at one-to-one samtalerne kan bidrage til en tættere relation mellem teamlederne og deres medarbejdere set i forhold til, hvis ikke de blev afholdt. Vi mener dog, at der er forskel på forestillingen om, at samtalerne bidrager til en "tæt" relation eller på, at de kan bidrage til en "tættere" relation. Det kan dog diskuteres, hvorvidt den tillid, som afdelingslederen omtaler er den samme som Scheins omtalte tillid. På den ene side har vi Schein, der ser tillid som en forudsætning for, at hjælperen kan indgå i en hjælperrelation. Anderledes er det for lederen, der på den anden side ser tillid som et resultat af afholdelsen af one-to-one samtalerne og dermed noget, som gavner relationen og organisationen efterfølgende.

En fordel som ikke skal negligeres - når en leder agerer hjælper - er, at lederen har mulighed for at handle på de udfordringer, som medarbejderen deler. Havde det været

en ekstern konsulent ville konsulenten kun have mulighed for at rådgive medarbejderen til, hvad medarbejderen selv kunne gøre eller efterfølgende arbejde videre med problemstillingen i samarbejde med ledelsen - netop fordi, at en ekstern konsulent ikke har magt til selv at eksekvere på udfordringerne. Konstellationen med en leder som hjælper vil derfor være ressourcebesparende set i et tidsperspektiv i forhold til, at lederen selv kan eksekvere på udfordringerne med det samme og med sine interne indsigter har mulighed for hurtigere at reagere på dem. Lederen vil som hjælper altså kunne sørge for, at udfordringen hurtigere bliver løst, hvilket både kan gavne medarbejderen og kan gavne virksomheden ved, at medarbejderen formentlig vil være mere produktiv udfordringen foruden. Netop sådan et eksempel ser vi i analysen, hvor teamleder 2 udtrykker, at hun vil sørge for en omrokering, således medarbejderen ikke forstyrres af den omtalte kollega (jf. 7.2.5. Nyt perspektiv fra medarbejderen).

8.1.3. Udfordringer af forskellig karakter

Ud fra diskussionen af fordele og ulemper ved konstellationen, hvor hjælperen også er leder og med en bevidsthed om, at medarbejdere kan have udfordringer af forskellig karakter, finder vi det interessant at diskutere, hvilke udfordringer medarbejderen tør dele, og hvilke udfordringer der kan være vanskelige at drøfte i denne konstellation. I de observerede one-to-one samtaler vedrører udfordringerne for den ene medarbejder manglende performance grundet forstyrrelser fra kollegaer og for den anden et specifikt arbejdsområde. Disse udfordringer er derfor emner, som medarbejderne altså tør dele trods den forstærkede asymmetriske relation i konstellationen, hvor hjælperen også er leder. I analysen bliver vi dog bevidste om, at der i måden, hvorpå disse udfordringer deles forekommer nedtoninger og tilbageholdenhed, hvilket kan indikere, at emnerne ikke udelukkende er lige til at dele for medarbejderne. Det er i begge tilfælde udfordringer, som medarbejderne vælger at åbne op om for lederen - og dermed udfordringer, som de tør dele med lederen. Anderledes forestiller vi os, at det kan være, hvis medarbejderne eksempelvis har udfordringer der direkte omhandler lederen eller deres indbyrdes relation. Dette kan skyldes lederens magt til at vurdere medarbejderen - og den dertilhørende mulighed for at skabe konsekvenser for medarbejderen. Medarbejderen sætter altså mere på spil ved at dele sådanne udfordringer end førnævnte udfordringer.

Hvis vi ser medarbejderens deling af udfordringer fra medarbejderens perspektiv kan der være noget taktisk i, hvad man deler, og hvad man undlader at dele. Medarbejderen må derfor altid afveje, hvor meget udfordringen fylder, og hvor store konsekvenser det har at have denne udfordring i forhold til, hvad der sættes på spil og hvilke konsekvenser, det kan medføre at dele den med lederen. Hvis vi omvendt ser det fra et lederperspektiv kan det være helt afgørende, at medarbejdere tør dele udfordringer, da det kan have store konsekvenser og skabe endnu større udfordringer, hvis ikke de deles - alt lige fra dårlig stemning til, at lederen risikere at blive fyret grundet manglende performance i teamet. Tillid er derfor ikke noget, som kan tages ud af ligningen. Tilliden er en afgørende faktor - for hvis medarbejderen ikke har tillid, vil det medføre, at hun ikke vil dele svære udfordringer, og hvis ikke disse deles, vil der ikke kunne handles derpå. Tilliden er derfor noget, der skal opbygges i relationen til medarbejderen - og bliver ikke til en positiv organisatorisk værdi, hvis ikke der arbejdes på den. Dog er vi bevidste om, at det kan være svært som leder at opnå den fulde tillid, da en leder - grundet sit ledelsesansvar - i nogle situationer kan blive nødt til at udnytte, hvad medarbejderen har fortalt i fortrolighed, selvom det måske ikke er med lederens gode vilje. Dette vil dog betyde, at tilliden sættes over styr, og hvis den tillid mistes, er den svær at genskabe (jf. 5.1. Relation og tillid).

8.2. En leders håndtering af udfordringer

Når en hjælpesamtale foregår i en konstellation, hvor hjælperen også er leder, er det interessant at diskutere, hvordan en leder kan håndtere medarbejderes udfordringer, i forhold til den betydning, det kan få for medarbejderens læring og dermed den organisatoriske værdi - når lederen både har medansvar for udfordringen og udfordringen samtidig kan have konsekvenser for lederen. Denne diskussion bidrager således til besvarelsen af anden del af vores problemformulering.

8.2.1. Scheins hjælperoller i forhold til værdien i et organisatorisk perspektiv

Til forskel fra en hjælperelation med en ekstern konsulent som hjælper, indebærer en hjælperelation med en leder som hjælper, at lederen både har et medansvar for medarbejderens udfordring, og udfordringen samtidig kan have konsekvenser for

lederen, hvis ikke den bliver løst. Dette kan derfor have betydning for, hvilken hjælperolle lederen som hjælper vil påtage sig. Samtidig kan den hjælperolle, som lederen påtager sig have betydning for muliggørelse af læring hos medarbejderen, og dermed den værdi det kan have i et organisatorisk perspektiv. Vi vil derfor diskutere en leders brug af de tre hjælperoller i forhold til muligheden for at skabe værdi i et organisatorisk perspektiv gennem medarbejderes læringsudbytte. Det er værd at påpege, at vi diskuterer, hvilken hjælperolle en leder som hjælper kan påtage sig uafhængigt af medarbejderens forventninger til hjælperen, da vi i specialet ikke har et medarbejderperspektiv.

Idet lederen som nævnt både har et medansvar for udfordringen og den samtidig kan have konsekvenser for lederen, hvis ikke den bliver løst, kunne man forestille sig, at lederen vil håndtere en medarbejders udfordring med formålet om hurtigst muligt at løse udfordringen, således den ikke skaber konsekvenser for lederen. Med dette for øje vil lederen formentlig påtage sig en ekspertrolle og dermed bruge sin ekspertviden og tage ansvar for at løse problemet hurtigst muligt. Vores vurdering er, at det samme vil gøre sig gældende ved lægerollen, da denne en videreudvikling af rollen som ekspert, hvor medarbejderen ydermere forventer at få stillet en diagnose og et forslag til behandling (jf. 5.3.1.2. Rollen som læge). I den forbindelse kunne man ligeledes forestille sig, at en leder som hjælper med intern kendskab kunne være mere tilbøjelig til at gå direkte ind i enten ekspert- eller lægerollen - i forhold til en ekstern konsulent - da en leder formentlig vil have en opfattelse af, at hun allerede har fået udfyldt huller af uvidenhed. Denne forestilling kan vores analyse af teamleder 2's håndtering af udfordringen være med til at bekræfte, da teamlederen både starter med en mulig årsagsforklaring og slutter med en løsning.

Schein påpeger dog, at ekspertrollen rummer en risiko ved, at man som ekspert sandsynligvis vil tilbyde den løsning, som man er god til, hvormed lederen risikerer at vildlede medarbejderen i forhold til, hvad der grundlæggende vil kunne gavne (jf. 5.3.1.1. Rollen som ekspert). Hvis lederen fra start påtager sig en ekspertrolle for at få udfordringen af vejen, vil hun formentlig blot kunne tage udgangspunkt i egen viden og erfaringer, samt hvad hun tror udfordringen omhandler - da hun dermed ikke har undersøgt udfordringen og sin uvidenhed ved at starte i en proceskonsulentrolle (jf. 5.3.1.3. Rollen som proceskonsulent). Hvis teamlederen gør dette, kan der være tale om,

at hun falder i fælden om "Stereotyper, a priori-forventninger, "mod-overføring" og projicering" (Schein, 2010, s. 76), som netop omhandler brugen af tidligere erfaringer (jf. 5.2.2. Faldgrupper for hjælperen i hjælperelationen).

Brugen af ekspertrollen kan diskuteres i forhold til medarbejderes læringsudbytte - herunder den værdi det kan skabe i et organisatorisk perspektiv. Da ledere med en ekspertrolle blot vil give information eller viden, som medarbejdere ikke selv er i stand til at fremskaffe, er der risiko for, at medarbejderen ikke selv bidrager eller tænker over mulige løsninger - hvormed læring foregår på et simpelt niveau. Da lederen blot løser udfordringen, og medarbejderen dermed ikke spørger ind til 'hvorfor', kan der argumenteres for kun at være tale om "at lære" og ikke "at lære-at-lære", som Schein kalder deuterio læring (jf. 5.4. Læring). I den forbindelse kan det diskuteres, hvordan dette gavner i et organisatorisk perspektiv. På den ene side vil dét kun "at lære" være tilstrækkeligt i hovedparten af en organisations aktiviteter, da det egner sig godt til rutine- og dagligdagssituationer, men da vi i specialet har undersøgt udfordringer, der kan kategoriseres som komplekse opgaver, vurderer vi på den anden side, at kun "at lære" ikke vil være tilstrækkeligt, hvorfor sådanne situationer vil kræve "at lære-at-lære" (Argyris, 1999, s. 69). I vores analyse kommer "at lære" eksempelvis til udtryk, da teamlederen 2 indleder med et forslag til en årsagsforklaring, hvormed hun har en ekspertpræget tilgang. Da teamlederen dog derefter skifter til en rolle, som nærmere kan sammenlignes med proceskonsulentrollen, er sandsynligheden for, at medarbejderen "lære at lære" højere (jf. 7.2. Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 2 og medarbejder 2). At "lære-at lære" kommer samtidig til udtryk i analysen af teamleder 1 og medarbejder 1, da teamlederen spørger ind til, hvad medarbejderen synes, de skal gøre ved udfordringen, hvorfor medarbejderen er med til at finde løsningen på udfordringen (jf. 7.1. Analyse af interaktionsudklip mellem teamleder 1 og medarbejder 1). Medarbejderen lærer altså ikke lige så meget ved, at det er lederen, der løser udfordringen, da medarbejderen dermed ikke selv kan ændre på de styrende variabler, som lå til grund for udfordringen (Argyris, 1977, s. 116). Det betyder, at når en leder anvender en ekspertrolle, vil medarbejderen udelukkende få et indblik i, hvordan udfordringen kan løses og ikke hvorfor. Idet udfordringerne i specialet er komplekse og dermed kræver, at medarbejderne "lærer-at-lære" vil en ekspertrolle derfor ikke være tilstrækkeligt, da denne kun fordrer "at lære". Vi kan derfor argumentere for, at

organisationen - hvis lederen anlægger en ekspertrolle til komplekse udfordringer - skal bruge flere ressourcer på igen at løse sådanne udfordringer for medarbejderne, da de således ikke vil være i stand til selv at forebygge og løse komplekse udfordringer.

Hvis lederen derimod har medarbejderens læring for øje - og dermed også fokus på at skabe værdi i et organisatorisk perspektiv - kunne man forestille sig, at lederen vil påtage sig proceskonsulentrollen. I denne rolle er grundtanken, at medarbejderen selv skal bibeholde sin proaktive rolle, således medarbejderen bevarer initiativet til både at stille diagnosen og finde løsningen (jf. 5.3.1.3. Rollen som proceskonsulent). Når medarbejderen selv er med i processen - og dermed til forskel fra ekspertrollen er med til at undersøge både hvordan og hvorfor, kan det fordre at lære-at-lære, som netop indebærer, at medarbejderen bliver i stand til at ændre på de styrende variabler, som lå til grund for udfordringen. Ud fra ovenstående kan vi derfor argumentere for, at organisationen - hvis lederen anlægger en proceskonsulentrolle til komplekse udfordringer - skal bruge færre ressourcer, da medarbejderen således er i stand til selv at forebygge og løse komplekse udfordringer i fremtiden. Dermed vil proceskonsulentrollen til løsning af komplekse opgaver kunne bidrage til at skabe større værdi i et organisatorisk perspektiv end ekspert- og lægerollen.

På baggrund af diskussionen af ekspertrollen og proceskonsulentrollen i relation til medarbejderes læringsudbytte - herunder den værdi det kan skabe i et organisatorisk perspektiv, kan det konkluderes, at hvis en leder inddrager en medarbejder, vil medarbejderen lære mere og organisationen vil kunne spare ressourcer efterfølgende. Dette vil dermed også gøre sig gældende for vores undersøgte virksomhed - jo mere teamlederne inddrager medarbejderne i processen til at løse udfordringerne, jo større chance er der for, at de på et senere tidspunkt er i stand til selv at løse andre udfordringer. Hvis lederen omvendt tager et større ansvar for at løse udfordringen, vil medarbejderen lære mindre, og det vil kunne kræve større ressourcer efterfølgende. Altså vil en leders udgangspunkt i proceskonsulentrollen ved komplekse udfordringer være den rolle, som vil fordre mest mulig læring for medarbejderen - og dermed størst værdi i et organisatorisk perspektiv.

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles: a light green one on the left and a darker green one on the right, meeting at a central point. The bottom consists of two overlapping triangles: a darker green one on the left and a light green one on the right, also meeting at a central point. The text is centered in the white space between these shapes.

KAPITEL 9

KONKLUSION

9. Konklusion

Indeværende afsnit har til formål at konkludere på specialets væsentligste pointer fra både analysen samt diskussionen og besvare vores problemformulering. I specialet har vi haft en interesse i at undersøge vores problemformulering i forhold til Scheins teori om at tilbyde og modtage hjælp - herunder hjælperoller i hjælpesamtaler i en konstellation, hvor hjælperen også er leder.

Med specialets teoretiske udgangspunkt i Schein i relation til den konstellation, som vi undersøger, har vi set et dilemma knyttet til, at ledere som hjælpere i en one-to-one samtale skal gøre status over medarbejderes arbejdsopgaver. Dette rummer, at ledere skal vurdere medarbejdere, hvorfor vi ser et dilemma i, at medarbejdere altså skal dele udfordringer i en konstellation, hvor de samtidig bliver vurderet. Dette kan besværliggøre at opnå tillid, fordi ledere kan blive nødt til at handle på de udfordringer, som medarbejdere deler, selvom det kan få store konsekvenser for medarbejdere - og selvom det betyder, at ledere ikke kan gengælde den tillid, som medarbejdere udviser ved at dele udfordringer. Dog opstår endnu et dilemma for ledere, hvis medarbejdere på baggrund af manglende tillid ikke deler udfordringer, da ledere både har et medansvar for udfordringen og udfordringen samtidig kan have konsekvenser for lederen. Et fokus på disse dilemmaer i analysen og diskussionen har bidraget til at kunne besvare specialets problemformulering, som lyder:

“Med fokus på en tillidsfuld relation mellem leder og medarbejder i faktisk afholdte one-to-one samtaler:

Når en leder i en one-to-one samtale skal agere som hjælper: Hvordan deler medarbejderen udfordringer med lederen, og hvordan håndterer lederen disse udfordringer, når lederen både har medansvar for udfordringen og udfordringen samtidig kan have konsekvenser for lederen?”

Afsnit 1.3. Problemformulering

Ovenstående har vi undersøgt gennem en pragmatisk sprogbrugsanalyse af interaktionsudklip fra to forskellige one-to-one samtaler med afsæt i den filosofiske hermeneutik, som er specialets metodologiske fundament. Dette har været afgørende for

måden, hvorpå vi har forstået vores rolle som undersøgere, vores empiribehandling og vurderingskriterierne af vores analytiske fortolkninger. Hertil har vi med formålet om at sikre metodologisk sammenhæng mellem videnskabsteori, teori og empiri anvendt den dynamiske samtaleanalysemodel DiaLoop.

På baggrund af undersøgelsen af dilemmaerne i forhold til, hvordan medarbejdere deler udfordringer med deres ledere, og hvordan ledere håndterer disse, er vi kommet frem til følgende resultater, som er specialets væsentligste pointer.

I forhold til medarbejdernes deling af udfordringer, er den første væsentlige pointe, at der i konstellationen forekommer manglende tillid. Denne kan knyttes til den forstærkede asymmetri - og herunder lederes magt til at vurdere medarbejdere. Den manglende tillid kommer gennem analysen til udtryk ved medarbejdernes tilbageholdenhed, nedtoning af udfordringer, manglende tilkendegivelse af meninger samt bedst mulig fremstilling af sig selv. Disse ser vi som gennemgående mønstre, der altså kan ses som konsekvenser af konstellationen, hvorfor dette ligeledes kan knyttes til anden del af problemformuleringen, som omhandler ledernes håndtering af udfordringerne, når de både har et medansvar for udfordringerne, og udfordringerne samtidig kan have konsekvenser for dem. En væsentlig pointe knyttet hertil er, at ledernes strategi i one-to-one samtalerne kan have indflydelse på og betydning for, hvordan medarbejderne deler udfordringerne. Vi er derfor kommet frem til, at det kan være fordelagtigt at benytte en strategi, hvor lederne indledningsvis i one-to-one samtalerne siger noget positivt om medarbejderne. På baggrund af analysen mener vi, at der vil være større sandsynlighed for, at medarbejdere efterfølgende føler sig trygge ved at dele udfordringer, når de indledningsvist har fået positivt indtryk af, hvordan lederen synes, det går dem. En sådan strategi vil altså i nogen grad kunne godtgøre for den manglende tillid i konstellationen, da medarbejderne på trods af den manglende tillid vil være mere trygge ved at dele udfordringer, når medarbejderne grundlæggende ved, at det går dem godt.

En væsentlig pointe til anden del af problemformuleringen er, at lederne viser en form for medansvar, da de foretager et perspektivskifte til 'vi' - når medarbejderne har delt deres udfordringer. Dermed bidrager lederne til at mindske de ovenstående mønstre, og

udfordringerne bliver derfor nemmere at tale om, da medarbejderne bidrager med mulige årsagsforklaringer. Da medarbejdernes udfordringer omhandler performance, kan medansvaret begrundes med, at hvis ikke udfordringerne bliver løst, kan de have konsekvenser for lederne, da lederne bliver stillet til ansvar for medarbejdernes performance.

Vi havde indledningsvist en hypotese om, at ledere vil have svært ved at agere proceskonsulenter og være mere tilbøjelige til at påtage sig en ekspertrolle og dermed få udfordringen løst hurtigst muligt. Denne hypotese kan gennem analyseresultaterne både be- og afkræftes. Den kan afkræftes, da lederne i nogle tilfælde lykkes med at håndtere udfordringerne ud fra en rolle, som kan sammenlignes med elementer fra proceskonsulentrollen. Den kan samtidig bekræftes, da lederne i nogle tilfælde har svært ved det og derfor indtræder i en af de andre roller.

For en leder er det ikke nødvendigvis dårligt at agere eksempelvis ekspert, således udfordringer bliver løst hurtigst muligt. Set fra et læringsperspektiv i forhold til komplekse udfordringer - som dem vi har undersøgt - vil det dog være mest fordelagtigt for ledere at påtage sig en proceskonsulentrolle. Dette kan begrundes med, at medarbejdere således kan lære-at-lære og selv være i stand til fremtidig at løse sådanne komplekse udfordringer. Med et udgangspunkt i proceskonsulentrollen, vil ledere derfor skulle bruge knap så mange ressourcer set i et tidsperspektiv, og denne rolle vil dermed skabe størst værdi i et organisatorisk perspektiv i forhold til komplekse udfordringer.

En fordel, der ikke kan negligeres ved konstellationen, er, at en leder som hjælper har mulighed for at handle på de udfordringer, som medarbejderen deler og har en indsigt i løsninger, der kan være mulige i organisationen. Konstellationen kan dermed være ressourcebesparende, da lederen kan sørge for, at udfordringen hurtigere bliver løst. Dette kan både gavne lederen og organisationen - men også medarbejderen.

Som kommende medarbejdere på arbejdsmarkedet har vi dermed ikke kun fået en indsigt i problemstillingen set fra et ledelsesperspektiv, men også opnået indsigter, som vi kan relatere til vores position som medarbejdere. Dermed kan specialets væsentligste pointer gavne vores forståelse, når vi indtræder på arbejdsmarkedet.

The page features decorative green geometric shapes at the top and bottom. The top consists of two overlapping triangles: a light green one on the left and a darker green one on the right, meeting at a central point. The bottom features a similar arrangement with a darker green triangle on the left and a light green one on the right, also meeting at a central point.

REFERENCELISTE

Referenceliste

- Alrø, H., Dahl, P. N., & Schumann, K. (2016). *Samtaleanalyse: i hverdagen og videnskaben*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H., & Kristiansen, M. (1998). *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. (115-125). Harvard business review.
- Argyris, Chris. (1999). *On Organizational Learning*. (2. Udgave). (s. 69). Oxford : Blackwell Business.
- Bae, B. (1996). Voksnes definitionsmagt i forhold til børns selvoplevelse. *Social kritik*. Årgang 8. Nr. 47.
- Bare. (2020). I Den Danske Ordbog. Lokaliseret fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?select=bare,2&query=bare>
- Billund, L. (2016). *Arbejde og samarbejde i tvangsbårne relationer: Et relationsteoretisk perspektiv på fængselsbetjentfaget*. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015) Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. Udgave). (s. 521-531). København: Hans Reitzel.
- Da. (2020). I Ordbog over det danske Sprog. Lokaliseret fra <https://ordnet.dk/ods/ordbog?query=da>
- Dahl, P. N. (2008). Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik. I H. Alrø & S. Frimann (red.), *Kommunikation og organisationsforandring*. (s. 11-59). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Definition af et team. (s.d.). Lokaliseret fra <https://www.rm.dk/siteassets/om-os/organisation/hr-afdelingen/organisation-og-ledelse/ledelsesudvikling/teamledelse/definition-af-team.pdf>
- Du. (2020). I Den Danske Ordbog. Lokaliseret fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?select=du,2&query=du>

- Employee performance appraisals: Investigating the administrative, social and psychological nature of employee review. Emerald Insight. (s.d.). Lokaliseret d. 27 april, 2020, på
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-05-2019-0130/full/html>
- Femø Nielsen, M., & Beck Nielsen, S. (2005). *Samtaleanalyse*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Fint. (2020). I Sproget.dk. Lokaliseret fra
<https://sproget.dk/lookup?SearchableText=fint>
- Gadamer, H.-G. (2007). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik* (2. udg). København: Academica.
- Goffman, E., (2004). Om ansigtsarbejde. I M. Hviid Jacobsen, & S. Kristiansen (red.), *Social samhandling og mikrosociologi: en tekstsamling*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Højberg, H. (2013). Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I L. Fuglsang, P. Bitsch Olsen, & K. Rasborg (red.) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udgave) (s. 289–324). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jo. (2020). I Den Danske Ordbog. Lokaliseret fra
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?select=jo,2&query=jo> [punkt 1]
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (1997). *I mødet er sandheden: en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kupritz, V. W. & Cowell, E. (2011). *Productive Management Communication*. The Journal of Business Communication Vol. 48, Iss. 1.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag
- Madslund, H.S. (s.d.). Gode relationer mellem ledere og medarbejdere skaber positive resultater. Lokaliseret 27 april, 2020, fra
<https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2018/gode-relationer-mellem-ledere-og-medarbejdere-skaber-positive-resultater>
- Man. (2020). I Den Danske Ordbog. Lokaliseret fra
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?select=man,2&query=man>
- Nej. (2020). I Ordbog over Dansk Talesprog. Lokaliseret fra
<https://odt.hum.ku.dk/form/nej/nej4/>

- Nok. (2020). I Den Danske Ordbog. Lokaliseret fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?select=nok,2&query=nok>
- Nørgaard, L (2020, 31 januar): Arbejde. Derfor er arbejde så vigtigt for vores identitet. Alt om psykologi. Lokaliseret 27 april, 2020, fra <https://altompsykologi.dk/2017/12/et-godt-arbejdsliv/>
- Pahuus, M. (2014). Hermeneutik. I F. Collin & S. Køppe (red.), *Humanistisk videnskabsteori* (3. udgave). (s. 223-263). København: Lindhardt og Ringhof.
- Rams, M. L., & Dahl, P. N. (2005). Dialog og magt i jobsamtaler. I *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 63(3). (s. 145-158).
- Rasmussen, A. T. (1997) Video mellem samtale og observation. I H. Alrø, & L. Dirckinck-Holmfeld. (red). Videoobservation. *Interpersonel Kommunikation I Organisationer*. (s. 51-70). Aalborg Universitets forlag og Institut for Kommunikation.
- Raudaskoski, P. (2015). Observationsmetoder (herunder videoobservation) I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. Udgave) (s. 97-112). København: Hans Reitzel.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: building the helping relationship*. Reading, MA, USA: Addison Wesley.
- Schein, E. H. (2010). *Hjælp - om at tilbyde og modtage hjælp*. København: Gyldendal Business.
- Svennevig, J., Sandvik, M., & Vagle, V. (1993). *Språkhandling*. Oslo: Cappelen.
- Torp, M.S. (s.d.). [LinkedIn indlæg]. Lokaliseret 27. april, 2020, fra <https://www.linkedin.com/pulse/kender-du-forskel-på-team-og-gruppe-maya-steensdatter-torp/>
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010) Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, *Journal of Public Relations Research*, 22:1, 65-84, DOI: 10.1080/10627260903170985
- 5 samtaler, der øger lederes arbejdsglæde. (2016, 14. september). Lokaliseret 27 april, 2020, fra <https://www.stepstone.dk/virksomhed/videncenter/hr-og-rekruttering/5-samtaler-der-oeger-lederes-arbejdsglaede?lang=en>