

Masterprojekt

PERSPEKTIVER PÅ ET TEAMS UDVIKLING

- OM AT FORSTÅ, HVAD DET ER DER
PÅVIRKER ET TEAM I DETS UDVIKLING

Jakob Thaysen (20200206)
Masteruddannelse i læreprocesser (LOOP)
AAU
4. semester, januar 2022
Omfang: 96.527 tegn ex. abstract og
litteraturliste
Vejleder: Katrine Schumann



Abstract

The aim of this Master Thesis with the title "Perspectives on a teams development – about understanding what's influencing the development of a team" is to examine how I can understand the development of a team based on three different theoretical perspectives.

My design of examination has been pragmatic and abductive which means that I have been examining my definition of the problem or my abductive breakdown in order to understand it from the three different theoretical perspectives represented by Leavitt, Schein and Bion. The definition of the problem of examination or my abductive breakdown that I have worked with in this thesis is “:

" why is the team Social IT having an increased level of conflict and more difficulties in making own decisions than they had while they were working from home under the Corona repatriation?"

From the 3 theoretical perspectives I have made a theoretical introduction to each perspective and afterwards analyze and understand the team's development from this perspective

My main findings in this thesis is that the team after the Corona repatriation were experiencing a situation where 3 out of 5 members are solving strategically important task while the 2 others task were not important for the organisation. The team is after the repatriation not in charge of the planning agenda as they were before. And even though the team was having their own wrongfully idea of their common WHY it brought them together as a team under the repatriation. That WHY was replaced by an organizational and strategic WHY. This could lead to internal and personal frustration, power conflicts and struggles about being inside or outside of the team.

As a consultant for the management of Socialstaben, I am interested in how I can be helpful to the management in the future after this project. I am particularly interested in how we can work on the project's findings in a processual way and how we can link the region's management values of dialogue, boldness and skill to future work with the team and the organization.

The situation now calls for action at several levels; both at the structural level, where processes, common goals and priorities must be established, at the cultural level, where boundaries must be broken down between the team and the rest of the organization, at the same time as working to create a new team-like self-understanding and to create stronger and more binding relational ties between the team members.

Indhold

Abstract	1
1. Baggrund.....	3
2. Min interesse.....	4
3. Problemformulering	6
4. Metode og undersøgelsesdesign	7
Mit pragmatisk ståsted	8
Mit undersøgelsesdesign	9
Min position	10
5. Empiri	11
6. Tre analytiske optikker	15
Den organisatoriske forståelsesramme	15
Social IT teamets udvikling forstået gennem Leavitts diamandmodel	16
Delkonklusion	21
Ideer til fremadret ledelseshandling	21
Kulturperspektivet – det vi har lært os	21
Analyse af Social IT teamets kultur	24
Delkonklusion	27
Hvad kan man gøre.....	28
Det psykodynamiske perspektiv	28
Teamets evne til at samarbejde om deres organisatoriske opgave	29
Grundantagelsesgruppen – det der foregår under overfladen.....	32
Delkonklusion	33
Hvad kan man gøre.....	34
7. Konklusion	34
8. Perspektivering	38
9. Litteratur	42
10. Bilag	44

1. Baggrund

I forsommeren 2020 blev det besluttet politisk i Region Midtjylland at adskille psykiatrien og socialområdet, som en fælles organisatorisk enhed. Det betød samtidig, at den eksisterende samlede psykiatri og socialstab skulle ændres til to uafhængige stabe med alle de stabsfunktioner, som man kendte fra den tidligere samlede stab.

Jeg blev i forbindelse med etableringen af den ny socialstab tilknyttet den nye socialstabsledelse, som konsulent. Min opgave bestod blandt andet i ledelsessparring og strategisk organisationsudvikling, hvor vi arbejdede med at få tegnet og lagt en plan for etableringen af en socialstab, der fremover ville kunne understøtte det samlede socialområde i Region Midt. I mens alt dette foregår er den samlede socialstab hjemsendt, for at arbejde hjemmefra på grund af Corona situationen med høje smittetal. Etableringen og udviklingen af socialstaben skulle med andre ord foregå fra hjemmekontorerne indtil der igen blev grønt lys for at vende tilbage til kontorerne i Viborg. Dette organisatoriske benspænd varede fra august måned 2020 indtil maj måned 2021, hvor medarbejderne i den samlede socialstab fik lov til at vende tilbage på arbejdet.

Socialstabsledelsen havde dels en opgave med at etablere en samlet stab, med alt hvad det indebærer, men havde på samme tid en opgave i, at etablere og støtte etableringen af de mange teams, som staben bestod af. Langt størstedelen af de teams, som blev en del af den nye socialstab, var teams, der var etableret før dannelsen, de havde fungeret som selvstændige teams i den gamle psykiatri- og socialstab, og skulle nu være en del af socialstaben. Andre teams var nye, men defineret ved at have meget tydelige opgavefællesskaber.

I nærværende masterprojekt vil jeg sætte lup på et team, der på flere parametre skiller sig ud fra de andre teams i den nye socialstab. Teamet havde på det tidspunkt været uden egentlig leder i 3-4 år bortset fra korte perioder, hvor ledere fra andre teams havde ledelsesopgaven i teamet. Teamet bestod indtil overgangen til socialstaben af 4 personer, hvor 3 af personerne brugte 80-90% af deres tid med et registrerings og dokumentationssystem, der er et socialfaglige it-system til såvel små som store dag- og døgntilbud på det specialiserede socialområde. Systemet er opbygget af moduler, der understøtter arbejdet med hverdagens rutineprægede dokumentation og de mere krævende opgaver, på den måde kan systemet skræddersys til den enkelte institutions behov. Den 4. person i teamet arbejdede mere med tværgående udviklingsprojekter, både projekter der knytter sig til førnævnte system, men også opgaver der

er mere strategiske som fx IT strategi, digitaliseringsstrategi etc. I forbindelse med overgangen til socialområdet blev teamet udvidet med en person, der skulle arbejde med et andet IT system og ikke med det store dokumentationssystem.

I den nye socialstab fik teamet tilknyttet en kontorchef, der udover at være chef for Social IT teamet også var chef for 7 andre teams, derudover delte han den samlede ledelsesopgave for den samlede socialstab med en anden kontorchef. Kontorchefens opgaveportefølje indeholdt med andre ord mange flere ledelsesopgaver end opgaven med at være leder for Social IT teamet. Kontorchefen var godt klar over at teamet i lang tid ikke havde haft en leder og at der i en periode var brug for, at han aktivt tog ledelse i teamet i forbindelse med overgangen til socialstaben. I den forbindelse blev jeg bedt om, at hjælpe kontorchefen med teamet, så de kunne få set på deres samarbejde, deres opgaveløsning og deres måde at prioritere og træffe beslutninger på. Dette arbejde blev igangsat i januar måned 2021, under hjemsendelsen, og der blev hen over foråret gennemført 4 virtuelle møder med teamet, samtidig med at teamet arbejdede med deres opgave. Møderne havde det formål, at teamet skulle arbejde med deres samarbejde og hvordan de kunne blive en integreret del af den samlede socialstab.

I april måned ansættes en teamleder for teamet. I maj måned vender teamet tilbage på kontoret efter 8 måneder, hvor de har løst og prioriteret i opgaver. Til både teamlederens og kontorchefens forundring så sker der det, ganske kort tid efter, at teamet er vendt tilbage, at interne konflikter blusser op, det opleves fra ledelsens side som om, at teamet ikke længere tager del i prioriteringen af opgaver og ikke tager ledelsen af teammøderne, men afventer teamlederens handlinger. Casen er yderligere udfoldet i bilag 1.

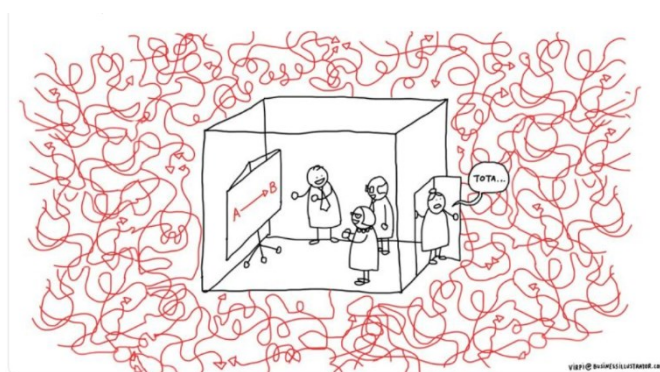
Det er denne bevægelse i teamet, som jeg i nærværende masterprojekt vil forsøge at forstå. Jeg vil forsøge at forstå, dels hvad det er der gør, at et team laver denne bevægelse fra at være umiddelbart selvkvørende og selvstyrende til at være i konflikt og til at overlade prioritering, styring og engagement for det fælles til teamlederen.

2. Min interesse

Selv om bevægelsen fra at være et team, der er nogenlunde velfungerende specielt i forhold til at løse sine opgaver, til at være et team i intern konflikt uden synlig evne til at påtage sig den selvstændige opgave det er at prioritere og træffe opgavemæssige beslutninger, synes enkel, så er det at forstå denne bevægelse fra en konsulentposition, som min, straks mere kompleks: Hvordan kan man forstå, hvad det er der er sket i

teamet? Er der viden, der ikke bliver brugt? Hvordan opleves bevægelsen fra et ledelsesperspektiv? Hvorfor? Hvad kan have stået i vejen for, at denne bevægelse ikke var sket? Hvordan kommer man videre individuelt og som team? Osv. Måden man som ledelse og organisation tolker problemstillingen på, er derfor afgørende for, hvordan man vælger at løse problemstillingen på. Det er derfor helt centralt, at man er grundig, nysgerrig og struktureret i sit forsøg på at forstå, hvad der udspiller sig i det team eller den organisation, man som konsulent arbejder med. Fordi det kan have en stor indvirkning på teamets eller organisationens videre liv, når man sammen med ledelsen træffer beslutninger om fx de processer, der skal lede hen i mod teamets fremtidige strukturering og organisering. Processen og valget af proces bliver derfor aldrig helt objektiv, men er baseret på valg og fravalg af metode og organisatorisk fokus.

Det er kompleksiteten i det arbejde, jeg i dette masterprojekt er optaget af at blive endnu mere bevidst om, da jeg med denne case står tilbage med en undren over, hvad det var der gjorde, at teamet fra et ledelsesperspektiv ændrede sig til at være konfliktfyldt og ude af stand til at træffe selvstændige



Figur 1 No straight lines

beslutninger. Jeg er derfor optaget af at undersøge, hvordan jeg som konsulent kan søge hjælp til at forstå teamets udfordringer i en slags kalejdoskopisk undersøgelse, hvor jeg gennem tre skiftende perspektiver vil forsøge at finde svar på, hvordan man fra hvert enkelt perspektiv kan forstå teamets udvikling. Jeg forsøger dermed, at bevæge mig fra den teoretiske boks ud i casen for at se, hvordan

teorien kan være hjælpsom i min forståelse af casen, som optik for min læsning af teamets udvikling, der jo ofte er alt andet end lineær (fig. 1). Her bliver min analyse af casen ud fra de tre perspektiver derfor både en analyse og samtidig et forsøg på, at invitere forskellige perspektiver ind til at hjælpe med at forstå kompleksiteten i casen. Min interesse er derfor, at undersøge, hvordan jeg med forskellige teoretiske briller kan forstå den samme case og i forlængelse af dette gøre mig nogle tanker om, hvordan jeg fra et konsulentperspektiv kan have en særlig fokus på:

1. at hjælpe kunden med at tegne et billede af, hvad den aktuelle situation handler om
2. at gøre kunden i stand til at handle for at forbedre situationen ud fra sin egen definition af situationen (Dahl & Granhof Juhl, 2009, s. 55).

Konkret vil jeg konsultere Herold Leavitt, for at prøve at forstå, hvordan man ud fra hans organisatoriske perspektiv kan forstå teamets bevægelse eller udvikling (Leavitt, 1972), Edgar Schein, for at forstå, hvordan man ud fra hans forståelse af organisationskultur kan forklare teamets udvikling (Schein, 1994) og Wilfred Bion, for at få et psykodynamisk blik på, hvordan man kan forstå teamets udvikling (Bion, 1993). Jeg kunne sikkert have valgt andre perspektiver at forstå teamets udvikling ud fra, men har prioriteret ovenstående, da jeg med disse har en forventning om, at dække i hvert fald tre centrale perspektiver i forhold til at forstå et teams udvikling i en ny organisation. I mit metodeafsnit "Metode og undersøgelsesdesign" argumenterer jeg yderligere for mit valg af disse tre teoretikere, hvor jeg blandt andet fremhæver deres fælles optagethed af, at organisatorisk læring skal foregå på både individ og på gruppe- og organisationsniveau.

Min interesse skal blandt andet findes i mine mange års erfaring som både leder og som ledelses- og organisationskonsulent, hvor jeg flere gange har oplevet, at "alt spiller og er i harmoni" (eller det modsatte), uden at jeg nødvendigvis har kunne sige præcis, hvad grunden har været til det og hvilken rolle, jeg selv har spillet i det. Jeg er derfor oprigtig optaget af at undersøge, hvordan jeg ved at invitere forskellige perspektiver ind i min praksis kan få en større forståelse for organisationens udfordringer, styrker og handlemuligheder. Dette vil jeg udfolde i min perspektivering af dette projekt, hvor jeg vil prøve at koble min nye forståelse op på min opgave som ledelses og organisationskonsulent i Region Midt.

3. Problemformulering

Målet med dette masterprojekt er at få en bredere forståelse for, hvordan man som konsulent kan forstå de mekanismer, der har betydning for et teams udvikling ved at undersøge og analysere, hvordan man som konsulent kan forstå, hvad det er der gør, at et team udvikler sig fra at være nogenlunde organiseret og produktivt under en Corona hjemsendelse, til at være konfliktfyldt og uden fælles fokus da de vender tilbage til deres kontorer?

Som jeg også redegjorde for i mit interesse afsnit, så er jeg optaget af at forstå, hvad det er der gør, at et team over så kort en periode kan ændre sig så så meget, som det var tilfældet med dette team.

Min problemformulering bliver derfor:

Gad vide, hvorfor teamet, Social IT, efter Corona hjemsendelsen har et øget konfliktniveau og har sværere ved at træffe beslutninger sammen og i højere grad har brug for at ledelsen tager beslutningerne end tilfældet var under Corona hjemsendelsen?

Jeg vil arbejde abduktivt med denne problemstilling. Her er jeg inspireret af filosofen Charles Sanders Peirce, som introducerede begrebet abduktion som "introduktionen af en hypotese, der kan bruges til at forklare et vanskeligt eller forvirrende fænomen" (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 367). Min hypotese er, som jeg også formulerede ovenfor, at teamet Social IT gennemgår en negativ udvikling fra at være nogenlunde velfungerende til at være konfliktfyldt og uden fælles fokus, hvilket er det forvirrende fænomen, som jeg i dette projekt vil forsøge at forstå ud fra 3 forskellige perspektiver, hhv. det organisatoriske perspektiv, kulturperspektivet og det psykodynamiske perspektiv.

For at komme rundt om problemet vil jeg undersøge følgende:

- 1. Hvordan kan man forstå teamets udvikling ud fra Leavitts systemteoretiske perspektiv*
- 2. Hvad er det for en kultur eller værdier, der karakteriserer teamet, og hvilken betydning har det for teamets udvikling.*
- 3. Hvordan kan man forstå teamets udvikling med Bions psykodynamiske briller og hvad er det der forgår i teamet hhv. over og under overfladen?*

Mit projekt vil være bygget op omkring mine undersøgelsesspørgsmål, som jeg vil forsøge at besvare i 3 selvstændige afsnit, hvor jeg dels vil lave en teoretisk introduktion til mit perspektiv, derefter vil jeg analysere og forstå teamet ud fra dette perspektiv for derefter at delkonkludere og formulere konkrete anbefalinger. Afsluttende vil jeg i min konklusion samlede trådene fra mine delkonklusioner for at forstå, hvad det er der har gjort at teamet har udviklet sig som det gjorde.

4. Metode og undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil jeg redegøre for mit valg af metode og mit design af min abduktive undersøgelse. Jeg vil først klarlægge mit videnskabsteoretiske ståsted, der også har betydning for mit valg af den abduktive metode. Afslutningsvis vil jeg i dette afsnit præsentere mit undersøgelsesdesign og dele mine tanker om, hvordan jeg forstår min position som både Masterstuderende og konsulent.

Mit pragmatiske ståsted

Mit videnskabsteoretiske fundament eller ståsted er pragmatismen fordi den er optaget af, "at undersøge, hvordan konkrete individer handler i konkrete situationer" (Egholm, 2014, s. 171) for at forstå, hvorfor konkrete situationer får det forløb, som de gør. Den fokus pragmatismen har på erfaringer fra praksis og dens vedholdende fokus på aktøren som den, der kan have viden i den konkrete situation, knytter sig godt til min optagethed af at forstå, ud fra ledernes perspektiv og min egen erfaring, hvad der udspillede sig i Social IT teamet.

Jeg er først og fremmest er optaget af at forstå Social IT teamets udvikling dels gennem de to ledere perspektiv, som var ledere for teamet i hhv. hjemsendelsesperioden og perioden umiddelbart efter at teamet kom tilbage på kontoret og dels baseret på den forståelse, jeg gennem dette masterprojekt gør mig om, hvad der kunne ligge til grund for teamets udvikling. Jeg er derfor mindre optaget af at knytte an til en speciel videnskabsteoretisk tradition end jeg er af at forstå, hvad det er der sker med teamet i den ovenfor beskrevne periode. Jeg vil derfor forsøge at forstå teamets udvikling ud fra en pragmatisk tilgang, hvor man er optaget af, at det at forstå verden betyder, at dét at handle i praksis altid vil være væsentligt. Man kan ud fra et pragmatisk ståsted dermed ikke få viden om verden uden at man er i direkte interaktion med den verden, som man gerne vil blive klogere på. Man er på samme tid, ud fra et pragmatisk perspektiv, opmærksom på, at det ikke giver mening at få viden om verden uden at handle på denne viden (Dewey, 2015).

Man kan ikke tale om, at der findes én videnskabelig metode, som repræsenterer den pragmatiske tilgang. Det er i stedet de konkrete praksissituationer, der afgør, hvilken metode eller teori praksis skal undersøges og analyseres med (Gimmler, 2012). Det, som styrer valget af metode, er det 'problem' (Dewey, 2015), du møder i praksis. Dewey beskriver, at metoden til at løse 'et problem' er 'refleksiv tænkning', som han definerede på denne måde:

"Aktiv, vedholdende og omhyggelig overvejelse over enhver overbevisning eller formodning i lyset af de grunde, der støtter den, og de videre konklusioner, den drives i mod." (Brinkmann, 2006, s. 120)

Deweys tænkning handler derfor om, at afprøve om fundamentet for dine overbevisninger er valide og at udvikle dem i forening med den viden man ellers mener at have.

I pragmatisme vil man ofte anvende en "abduktiv" tilgang, der bevæger sig frem og tilbage mellem en induktiv og en deduktiv argumentationsproces (Morgan, 2007). Abduktion kan forstås som det første skridt i en lærings- eller undersøgelsesproces, hvor man undersøger en række input eller erkendelser for at skabe en sammenhængende mening. På den måde kan der udvikles nye ideer og erkendelser løbende. Filosofen Charles Sanders Peirce beskrev abduktion som "introduktionen af en hypotese, der kan bruges til at forklare et vanskeligt eller forvirrende fænomen" (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 367). Brinkmann og Tanggaard skriver videre, at "Abduktionen giver anledning til en antagelse, som man afprøver ved at se, om den passer på 'fakta'" (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 367). Konkret vil jeg her abduktivt afprøve min hypotese om, at:

"...teamet, Social IT, efter Corona hjemsendelsen har et øget konfliktniveau og har sværere ved at træffe beslutninger sammen og i højere grad har brug for at ledelsen tager beslutningerne end tilfældet var under Corona hjemsendelsen?"

Grundlaget for abduktive studier er, iflg. Brinkmann, en undren eller overraskelse over et fænomen eller case (det han kalder et breakdown). For at kunne forstå disse er det vigtigt, at kunne betragte konkrete situationer eller breakdowns som "gådefulde". Det er undersøgelsen af disse, der iflg. Brinkmann er det første forsøg på at forstå disse. (Brinkmann, 2012).

Mit undersøgelsesdesign

Mit undersøgelsesdesign har derfor et pragmatisk ståsted og min adgang til at svare på min problemformulering vil derfor være abduktiv. Jeg vil derfor abduktivt forsøge at forstå min undren eller breakdown over, hvad det er der gør, at man som ledelse sidder tilbage med en oplevelse af, at Social IT teamet, da de kommer tilbage på kontoret har et øget konfliktniveau og er blevet dårligere til at tage fælles selvstændige beslutninger, uden at involvere ledelsen, end de var tidligere. Så det breakdown jeg referer til er derfor MIT breakdown – altså det jeg ikke forstår, der nedbrydes.

For at komme tættere på en forståelse af, hvordan man kan forstå denne bevægelse eller dette breakdown, vil jeg, med Herold Leavitts organisationsmodel, prøve at forstå, hvordan man fra hans organisatoriske perspektiv kan forstå teamets bevægelse eller udvikling (Leavitt, 1972). Jeg vil derefter forsøge at forstå, hvordan man ud fra Edgar Scheins forståelse af organisationskultur kan forklare teamets udvikling (Schein, 1994) og sidst vil jeg med Wilfred Bions psykodynamiske blik, prøve at forstå teamets udvikling fra det perspektiv (Bion, 1993).

Mit valg af de tre teoretikere, som genstand for min undersøgelse, skyldes dels, at jeg for at forstå mit breakdown har en antagelse om, at svaret kan findes organisatorisk, psykodynamisk eller ved at undersøge teamets kultur. Fra mit pragmatiske ståsted ser jeg desuden menneskers intentioner (om fx det at være en god kollega og et godt teammedlem), som både individuelle og sociale (Egholm, 2014, s.236-237). Jeg ønsker derfor, at konsultere teoretikere, der både har fokus på individet (eller aktøren) i gruppen og på at forstå fænomener processuelt, som noget der skal forstås i konkrete sociale eller organisatoriske kontekster. Fælles for de tre valgte teoretikere er, at de alle har et både individuelt og aktørorienteret perspektiv og et gruppe- og organisationsperspektiv. De er med andre ord optaget af læring på både individ og på gruppe- og organisationsniveau.

Analysen præsenteres i tre selvstændige analyseafsnit, der dels består af en teoretisk indflyvning, en analyse, en delkonklusion og forslag til videre proces for ledelsen. Afslutningsvis vil jeg i min konklusion samle op på de tre delkonklusioner for at danne mig en samlet forståelse af, hvad der kan ligge til grund for teamets bevægelse hen i mod et forøget konfliktniveau og mindre selvstændighed i forhold til at træffe fælles beslutninger som team. Til sidst vil jeg i et perspektiverende afsnit gøre mig nogle tanker om, hvordan jeg fra min konsulentposition kan være hjælpsom for organisationen fremover.

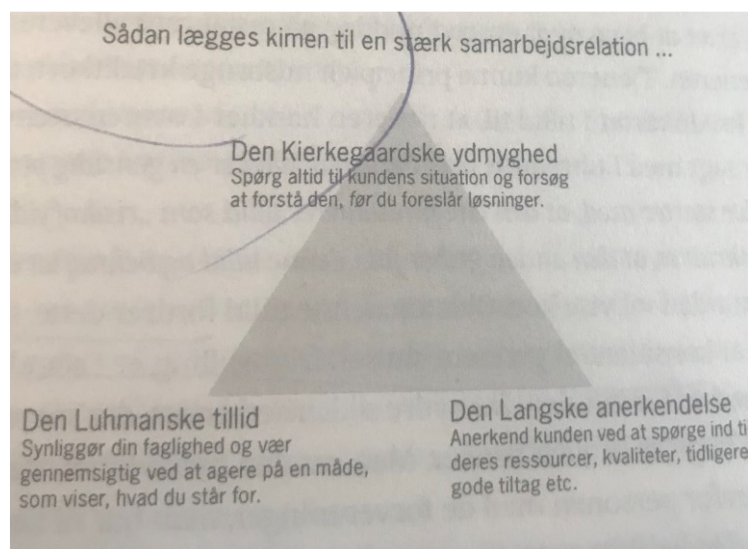
Min fremgangsmåde gennem denne abduktive undersøgelse gennemgår derfor følgende faser:

- Breakdown eller forundring over praksis og efterfølgende formulering af problem.
- Umiddelbare overvejelser over, hvordan jeg kan forstå mit breakdown
- Forsøg på forståelsesmæssig klarhed – inddragelse af teori og empiri.
- Opstil hypoteser eller delkonklusioner – formulering af grundlæggende opfattelse af, hvad der er på spil, og bud på, hvad der kan gøres.
- Konklusion og perspektivering, med fokus på, hvordan man konkret kan arbejde med teamet som ledelse og som ledelseskonsulent

Min position

I og med at jeg både er masterstuderende på LOOP og konsulent for ledelsen i socialstaben, så har jeg en dobbeltrolle, da jeg både skal studere eller forske og samtidig være konsulent for ledelsen. Jeg er derfor meget opmærksom på, at jeg kun tager ejerskab over det, der vedrører mig som masterstuderende og at jeg ikke overtager den organisatoriske problemstilling. Det kan være vanskeligt, da jeg både før og efter dette masterprojekt, skal koordinere og planlægge de næste aktiviteter/handlinger med lederen. Som konsulent er jeg inspireret af OD-traditionen med Edgar Scheins tanker om, at det er klienten der "ejer" problemet,

mens min opgave som konsulent er, at forstå og arbejde med problemet sammen med deltagerne, så de efterfølgende selv kan arbejde ud fra en ny forståelse af problemet (Dahl & Granhof Juhl, 2009, s. 133). Schein betragtes som fadderens til proceskonsultationen i OD traditionen, hvor et centralt fokus er, at den bedste måde at skabe udvikling på i en organisation er ved, at skabe rammerne for at menneskene i organisationen kan udfolde og udvikle sig (Dahl & Granhof Juhl, 2009, s. 18). Så på den måde positionerer jeg mig ind i en tradition, hvor man er optaget af, at en forudsætning for at skabe udvikling på individniveau er at interessere sig for både individet og organisationen.



Min position eller min opgave, som konsulent, både i dette masterprojekt og efterfølgende, er derfor først og fremmest at være hjælpsom for min kunde, der er ledelsen. Det kan jeg blandt andet være ved at være opmærksom på, at få skabt en stærk samarbejdsrelation, som Dahl og Granhof meget fint beskriver i deres præsentation af relationstrekanten (Fig. 2) (Dahl & Granhof Juhl, 2009, s. 42-43).

Figur 2 Relationstrekanten

I mit ønske om at være hjælpsom for

ledelsen i min konsulentrolle, er jeg desuden optaget af, hvordan man refleksivt kan forsøge at få øje på, hvad vi tænker, og hvorfor vi tænker, som vi gør (Stacey, R., 2012, s. 112). Det er jeg fordi, det kan føre til ny indsigt og erkendelse om egne perspektiver, som jeg bibringer organisationen med. Jeg er derfor godt klar over, at det, jeg gør, undersøger, delkonkluderer og konkluderer på, altid vil være farvet eller påvirket af den erfaring og de refleksioner, jeg bidrager med.

5. Empiri

Mit empiriske materiale i masterprojektet består dels af referater fra møder, som jeg har deltaget i, observationer og to korte kvalitative interview. I forhold til interviewene har jeg anvendt åbne spørgsmål for at give muligheden for at knytte an til de interviewede leders syn og perspektiver på dels deres konkrete ledelsesopgave i forhold til teamet og dels deres forståelse af, hvad de lægger mærke til og observerer i fht. teamet og dets opgaveløsning, samarbejde, lederskab og historik. Jeg er dog bevidst om, at

min undersøgelse udgør en slags invitation – gennem mine spørgsmål og mine valg af ord – ind i en bestemt erkendelsesteori.

Min tilgang til interviewene er kvalitativ, da jeg er interesseret i at undersøge, hvilke ledelsesmæssige overvejelser hhv. kontorchefen og teamlederen gjorde sig ift. Social IT teamet. Metoden giver mulighed for at den interviewede og jeg undervejs i samtalen kan udfolde de mange aspekter og overvejelser som lederne gjorde sig.

Jeg foretog 2 semistrukturerede (Brinkmann og Tanggaard, 2020) interviews af ca. 45 min varighed. Det ene interview var med kontorchefen og det andet interview var med Social IT teamets teamleder, der tiltrådte umiddelbart før, at teamet vendte tilbage til kontoret efter 8 måneders hjemsendelse.

På grund af pressede kalendere og Corona situationen valgte jeg, at lave telefoniske interviews. Det har den mangel, at jeg ikke undervejs i samtalen kan observere eller notere andet end det sagte. I den forbindelse skriver Brinkmann og Tanggaard (Brinkmann og Tanggaard, 2020) om interviewet som undersøgelsesobjekt, at det i stigende grad bliver set på som en social praksis. Relationen mellem interviewer og interviewperson bliver betydningsfuld (Brinkmann og Tanggaard, 2020) og dermed vigtig i den samlede meningsforståelse af interviewet. Jeg er derfor opmærksom på, at jeg ikke har mulighed for at forholde mig til ovenstående relationsskabelse min fortolkning og læsning af interviewene, da de blev foretaget pr. telefon.

Jeg er bevidst om, at interviewet er et socialt møde, hvor jeg som interviewer ikke kan indtage en fuldstændig objektiv og neutral position. Jeg er således selv en del af den meningsdannelse, der opstår mellem interviewer og den interviewede. Jeg har med den opmærksomhed i mente valgt at lave en kort semistruktureret interviewguide (Bilag 6), hvor spørgsmålene ikke nødvendigvis stilles fra start til slut, de bruges heller ikke nødvendigvis alle samme, da spørgsmålene først og fremmest skal ses som en støtte til mig som interviewer.

Min transskriptionsstrategi er enkelt, da mit fokus eller min ambition har været at fastholde interviewenes mening (Brinkmann og Tanggaard, 2020). Jeg udelader derfor ord som "øh" og "hmm" og udskriver heller ikke ufuldendte ord. Pauser markerer jeg med "...".

Organisationen, kulturen og det psykodynamiske niveau var min overordnede referenceramme eller mit perspektiv for det videre arbejde, som jeg også skriver i min problemformulering. Min analyse af interviewene foregik derfor i følgende tempi:

1. Jeg har transskriberet begge mine bandede interview. Ud fra det indsamlede materiale søgte jeg at få en forståelse af, hvad der fyldte hos hver af de interviewede ledere. Herefter valgte jeg at koncentrere mig om udvalgte *"striking moments"* (Shotter & Katz, 1999) i stedet for at lede efter en entydig sandhed i samtalen.

"... instead of seeking a universal, cognitive understanding of such events, supposedly revealing of their true nature, a social poetics must 'move' us toward a new way of 'looking over', or participating in, the particular 'play' of unique events unfolding in the conversations between us." (Shotter & Katz, 1999, s. 81)

Min ambition har derfor været at forbinde fragmenter eller dele af interviewene for at etablere et samlet billede af de to ledes ledelsesmæssige handlinger og overvejelser i forløbet. Jeg har derfor være på udkig efter såkaldte striking moments i interviewene, og anvendt dem, som interviewcitater i dette masterprojekt. Her tænker jeg, at min indforståede viden om teamet har været hjælpsom.

2. Interviewpersonernes udsagn blev herefter grovanalyseret hver for sig for at skabe et grundlag for, at sortere dem ud fra de tre tidligere beskrevne perspektiver (Leavitt, Schein og Bion). Her var det vigtigt for mig, holde en fornuftig og rimelig balance mellem på den ene side ikke tolke (eller mistolke) mere ind i det enkelte interviewperson sagde end jeg havde belæg for, og på den anden side, at have blik for de udsagn og mønstre der pegede i samme retning. Her måtte jeg flere gange vende tilbage til de enkelte interview for ikke at komme til at fejlfortolke enkelte udsagn

3. Herefter sorterede jeg mine striking moments eller citater, for at lave en række foreløbige analyser af det der blev sagt i interviewene. Min egentlige tolkning eller analyse skrev jeg herefter, hvor jeg havde fanget de for mig centrale problemstillinger og koblet dem til mine tre centrale undersøgelsesperspektiver fra min problemformulering.

4. Afslutningsvis gennemgik jeg alle mine citater for at finde rammende udtalelser til mine tre analyse afsnit. Jeg vil i den forbindelse at understrege, at mine analyser ikke udelukkende bygger på de citater jeg bruger, men at citaterne eller udsagnene bruges til at illustrere eller opsummere de tolkninger, som jeg har foretaget på baggrund af en større del af materialet.

Jeg bruger derudover et oplæg til teamproces (Bilag 4), som jeg selv deltog i, som empirisk materiale, da det fx giver et præcist billede af teamets opgaver, som teamet ser dem. Her er det vigtigt at understrege, at jeg kun bruger referaterne som dokumentation for konkrete elementer i min analyse. Et eksempel på dette er fx i mit analyseafsnit, hvor jeg med et Leavitt perspektiv ser på, hvordan flere elementer i Leavitts diamandmodel påvirker hinanden, hvor jeg lister en række af teamets kendte opgaver, der netop er listet i ovenstående oplæg.

Afslutningsvis vil jeg sige, at jeg bevidst har undladt at interviewe teammedlemmerne, da min interesse knytter sig til det ledelsesmæssige perspektiv og til, hvor jeg som konsulent kan være hjælpsom for en ledelse i forbindelse med cases som denne. Jeg har derfor indtaget en position som hjælper for ledelsen og placerer mig, som jeg også redegør for i foregående metodeafsnit, i OD traditionen. Jeg er derfor optaget af, som konsulent, at hjælpe ledelsen i socialstaben til selv at tegne et billede af, hvad den aktuelle situation med Social IT teamet kunne handle om og gøre dem i stand til at handle for at forbedre situationen ud fra deres egen definition af situationen.

Jeg har fravalgt at arbejde med fx autoetnografiske narrativer fra mine møder, der umiddelbart ville virke oplagte at arbejde med, da de kan åbne op for en dybere forståelse af konkrete episoder, der udspillede sig i teamet, på de tidspunkter, hvor jeg deltog i teammøderne. Christopher Mowles beskriver denne erkendelse på følgende måde:

"The narratives I write are an episode of organizational life that somehow struck me as being of consequence to what we were dealing with at the time" (Mowles, 2011:76).

I flg. Mowles kunne denne metode åbne op for konkrete erfaringer i min analyse. Metoden er fravalgt, først og fremmest fordi mit fokus er på ledelsesperspektivet, altså på, hvordan man med de to ledesers perspektiv kan forstå, hvad der skete i teamet. Men også fordi, at jeg ikke på noget tidspunkt bad om teammedlemmernes accept af at være en del af mit empiriske grundlag. I den forbindelse skriver Alvesson om redelighed og ordentlighed i forskningsarbejdet:

"... respect for the feelings and interests of those being studied must guide research, and their acceptance of the study must at some point be attained for it to be published" (Alvesson, 2009, s. 166).

Hvis jeg skulle arbejde med autoetnografiske narrativer fra mine møder med Social IT teamet, så skulle jeg derfor i forbindelse med møderne have indhentet teammedlemmernes accept. Det gjorde jeg ikke, da jeg på det tidspunkt ikke var klar over, at jeg ville arbejde med deres team som case. På det tidspunkt var jeg blot konsulent for ledelsen, der arbejdede med teamet. Mit forståelsesbrud kom først meget senere i forløbet, som jeg også skriver i forbindelse med min argumentation for valget af den abduktive tilgang i mit metode afsnit.

6. Tre analytiske optikker

Jeg vil i det følgende prøve at analysere mig frem til tre forskellige forståelser af, hvordan man kan forstå Social IT teamets udvikling fra at være nogenlunde selvkørende og samarbejdende, til at være afhængige af lederen for at tage beslutninger og til at have et højt internt konfliktniveau. Jeg vil derfor i det følgende forsøge at forstå denne udvikling ud fra et Leavittsk organisatorisk perspektiv, et Scheinsk kulturperspektiv og et Bionsk psykodynamisk perspektiv, som jeg redgjorde for tidligere. Disse analyser skrives som selvstændige afsnit, hvilket betyder, at jeg for hvert afsnit sammenfatter min analyse med min samlede forståelse og mine umiddelbare bud på, hvordan man kan arbejde organisatorisk og procesmæssigt med den nye forståelse, som leder og som konsulent.

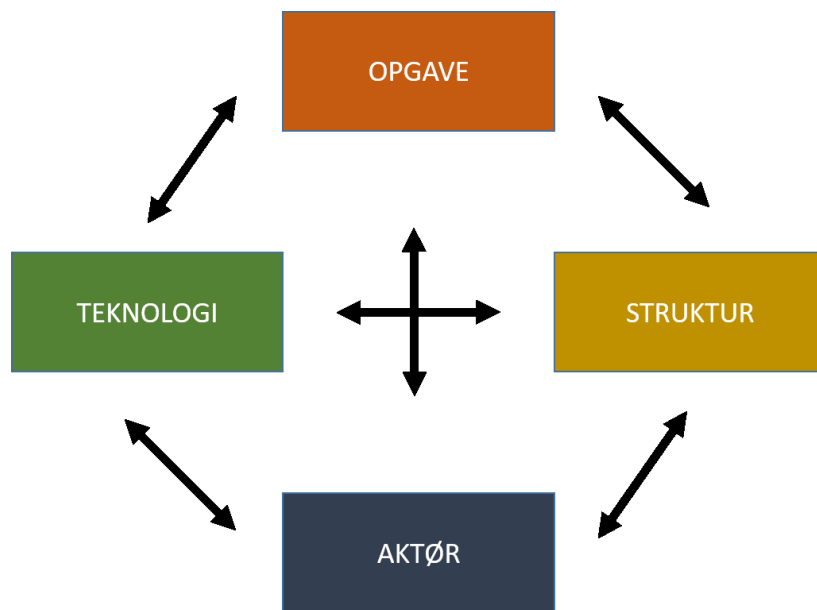
Som jeg skrev i mit empiri afsnit, så stammer de data jeg bruger i dette afsnit fra mine to interview med de to, der i perioden har haft ledelsesansvaret for teamet, og fra de refleksioner jeg som konsulent gør mig efter at have deltaget i et antal møder med teamet. Data er derfor ikke baseret på udsagn fra teamets medlemmer, hvilket betyder, at min analyse ikke siger noget om, hvordan de enkelte teammedlemmer oplever kulturen, men den siger noget om, hvordan det bliver oplevet fra et ledelsesperspektiv og fra mit konsulentperspektiv.

Den organisatoriske forståelsesramme

Som organisatorisk forståelsesramme for at forstå teamets udvikling vil jeg bruge Leavitts systemteori.

Leavitt forstår organisationer som *“complicated but understandable systems of tasks, structures, tools [technology] and people in states of continuous change”* (Leavitt, 1972; s. 259), og betragter dem som et system, der kan analyseres ved at se på sammenhænge mellem variablerne: opgaver, struktur, aktører og teknologi i kontekst af organisationens omgivelser.

Den grundlæggende model illustreres oftest som nedenfor – deraf navnet ”diamant-modellen” (fig. 3):



Figur 3 Leavitts diamandmodel

- **Opgave-variablen** er de opgaver, som enheden udfører; ofte styret af de mål som enheden styres efter.
- **Struktur-variablen** refererer til den måde man er organiseret på, herunder formelle strukturer i form af et organisationsdiagram, beslutningsforaer og mødeforaer
- **Aktør-variablen** siger noget om enhedens medarbejdere og ledere og de kompetencer enheden besidder i forhold til at løse enhedens opgaver.
- **Teknologi-variablen** skal her forstås, som den samlede teknologi, maskiner og hjælpesystemer som organisationen/enheden bruger for at løse deres opgave

De mange dobbeltpile i modellen viser relationen imellem de forskellige variabler. Det betyder, at man må forvente, at en ændring i en variabel i modellen eller organisationen vil have indflydelse på én eller flere af de andre variabler i modellen. En ændring i én variabel kan derfor påvirke en anden variabel og vil ikke nødvendigvis give den ønskede effekt på en anden variabel. Det er derfor vigtigt at være sig det bevidst, hvis man bruger modellen som afsæt for en eller anden organisatorisk ændring. Her vil modellen blive brugt, som et analyseværktøj, der kan hjælpe mig med at få en forståelse af, hvilke variabler, der undervejs er blevet påvirket og hvilke konsekvenser det kan have haft for Social IT teamet.

Social IT teamets udvikling forstået gennem Leavitts diamandmodel

Jeg vil ikke arbejde med Leavitts udvidede model, hvor Ry & Nielsen (2002) udvider modellen med

variablerne: vision/værdier – mål, fysiske rammer, organisationskultur, belønningssystemer og historie. Ry

& Nielsen (2002) baserer deres modeludvidelse på teori fra bla. Hatch (1997), Schein (1994) og Stacey (1993). Leavitt-Ry modellen giver mulighed for at arbejde med forandringer i en organisation i et mere helhedsorienteret perspektiv, hvilket ikke er mit ærinde i dette masterprojekt, hvor jeg er optaget af at forstå, hvordan de organisatoriske rammer har haft betydning for teamets udvikling.

Jeg vil i det følgende, ved at se på Leavitt modellens 4 variabler, undersøge, hvad der ud fra dette perspektiv kan forklare, teamets udvikling fra hjemsendelsen og frem til dets tilbagevenden til kontoret med den nye teamleder.

Jeg anvender som udgangspunkt Leavitt's systemmodel til at forstå den kontekst som Social IT teamet er en del af. Derfor anvender jeg den primært fortolkende for at kunne forstå, hvad det er der er i spil i teamet ud fra et Leavittsk perspektiv. Modellen fungerer derfor som et værktøj til at kategorisere dels de udsagn og refleksioner lederne gør sig, og dels den indsigt jeg har fået ved at arbejde med teamet som konsulent, fx i de teammøder, jeg har deltaget i.

Opgaver

Leavitt (1972) definerer opgaver som det, organisationen gennem sin kerneprocess leverer eller producerer. Social ITs opgaver er grundlæggende, at understøtte og udvikle IT systemer, at supportere brugerne på de forskellige socialområder og at deltage i tværgående IT projekter på socialområdet og i den samlede Region Midt. Derudover er der en række support og driftopgaver (Bilag 4), som fx:

1. Henvendelser fra specialområde om udvikling af en funktionalitet
2. Melding fra leverandører, at der er ændringer i deres virksomhedsorganisering
3. Henvendelse fra Koncern om at ny retningslinje/lov/lign. er undervejs
4. Håndtering af en udfordring, hvor en medarbejder fra et specialområde har sat gang i udvikling direkte med en leverandør/ekstern part/RMit enhed (dvs. uden om Social IT)
5. En idé fås til effektivisering/udvikling/andet i teamet – hvad nu?

Under Corona nedlukningen, hvor Social ITs opgaver ikke var tydeligt definerede, var der derfor en forståelse for, at Social IT til *en vis grad* selv skulle identificere hvilke behov Social IT kunne dække og i hvilket. I forhold til teamets opgaver var der under hjemsendelsen ikke nogen tydelig beskrivelse af teamets opgaver, ud over en forståelse af, at teamet skulle dække de opgaver der var. Prioriteringen af opgaverne lå primært i teamet i den periode, superviseret af kontorchefen (Bilag 3, s. 4).

Efter hjemsendelsesperioden og i forbindelse den nye teamleders start ændrer opgaveporteføljen sig. Det giver nogle udfordringer for teamlederen, da teamet har været vant til at definere opgaverne selv:

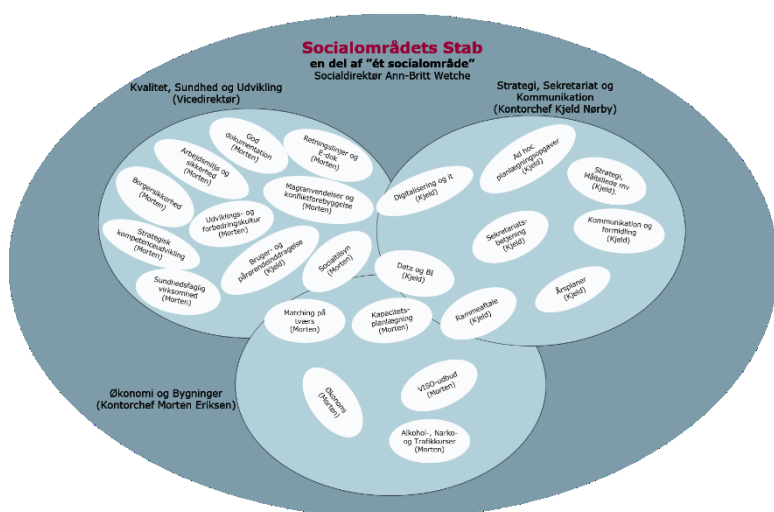
"... man sidder på øen, sådan lidt fragmenteret fra resten af organisationen og vil gerne selv definere opgaverne. Det understøtter på ingen måde, det de er sat i verden for her" (Bilag. 2. s. 3).

Strategisk betyder ændringen i opgaveporteføljen, at der skal prioriteres i andre opgaver, så der kan afsættes ressourcer til de prioriterede opgaver, hvor fx Sensum Bosted (Socialområdets registreringssystem) opgaven kommer til at tage en meget stor del af 3 teammedlemmers tid, mens et stort digitaliseringsprojekt kommer til at fylde meget for et andet teammedlem. Det betyder at 4 af 5 teammedlemmer har dedikerede opgaver på strategisk og virksomhedskritisk niveau, mens det 5 medlem sidder med mindre opgaver, der ikke betragtes som centrale for teamet.

Struktur

Struktur kan, jf. Leavitt (1972) udlægges som både strukturelle og institutionelle. Med struktur forstår jeg her organisationsstruktur, dvs. den måde afdelinger og teams er organiseret på i forhold til hinanden og den helhed de indgår i.

Hvis vi ser på Social IT teamets organisationsstruktur, så er der sket nogle ændringer undervejs fra tiden før teamlederen og efter teamlederen er startet. På det overordnede plan er Social IT en del af den samlede socialstab. Teamet refererer i hjemsendelsesperioden til kontorchefen i socialstaben og refererer efterfølgende til den nye teamleder i Social IT. Socialstaben er den samlede stab for støttefunktioner til Socialdirektøren og socialområdets 8 specialområder.



Figur 4 Organisationsdiagram for socialstaben

tværorganisatoriske kontekst, som teamet problematiserer i deres oplæg til proces for Social IT teamet:

På socialstabens organisationsdiagram (Fig. 4) kan man se, at Social IT teamet er placeret under det kontor der hedder "Strategi, sekretariat og kommunikation", de er placeret med opgaver både i deres eget kontor, men også med opgaver i kontoret "Kvalitet, Sundhed og Udvikling". Teamet oplever sig som værende en del på kanten af organisationen og har også svært ved helt at finde dets plads i den

"vi til en vis grad selv er nødt til at identificere hvilke behov vi i social it kan dække og i hvilket omfang. Denne forforståelse haves, idet formålet med social it enheden i socialstaben ikke endnu har været nærmere beskrevet" (Bilag 4).

Teamet deltager i afdelingsmøder, i teammøder, hvor de er ansvarlige for dagsordener, her deltager kontorchefen, når der er behov for det. Teamet har derudover produktmøder, hvor 4 af 5 medlemmer deltager og så deltager de produktansvarlige på decentrale møder i specialområderne. Ud over de faste møder, så deltager medlemmerne i tværorganisatoriske projektmøder. Efter teamlederens tiltrædelse bliver teamlederen ansvarlig for teammøder, deltager på produktmøder og holder kordinerende møder med specialområderne, sammen med produktejeren.

I forhold til opgaverne og til prioriteringen af disse, så oplever teamlederen desuden, at flere opgaver prioriteres og løses på egne præmisser og ikke på organisationens præmisser, selv om man som teammedlem har haft en oplevelse af, at arbejde med vigtige organisatoriske opgaver. Teamlederen fortæller blandt andet, at nogle medlemmer i teamet har søgt legitimitet for deres prioriteringer af opgaver hos Socialdirektøren, Ann Britt Wetcke, uden om egen nærmeste ledelse:

"De har lavet handleplaner og indstillinger, som er blevet godkendt af Ann Britt. Men det har hun, lidt hårdt sagt jo gjort i blinde, fordi hun også har forsøgt at navigere i det nye felt. "(Bilag 2, s. 3)

Så selv om man har forsøgt, at få godkendelse for sine prioriteringer af opgaver, så har det ikke nødvendigvis være i sammenhæng med de organisatoriske prioriteringer og sammenhænge, eller inden for de fastlagte strukturer, der var gældende for organisationen. Her er det vigtigt at notere, at jeg med dette eksempel ikke er ude på, at pege fingre af teammedlemmerne eller socialdirektøren, men vil bruge dette eksempel for at understrege, at der ikke var tydelige strukturer til stede i forhold til prioriteringer af opgaver for at få skabt organisatorisk sammenhængskraft.

Med ansættelsen af teamlederen sker der derfor en ændring i teammedlemmernes ansvarsområder, hvor de under hjemsendelsen havde ansvar for teammøder, produktmøder og koordinerende møder med specialområderne, så overtager teamlederen ansvaret for disse møder:

"... har jeg nu indført et ugentligt check in møder, hvor vi går opgaverne igennem. Hvad er status, er der nye opgaver, hvem løser det, skal de løses af os" (Bilag 2. s. 4).

Rent organisatorisk bliver teamet herefter det eneste team i den samlede socialstab, hvor medlemmerne ikke har en direkte reference til en kontorchef, men refererer til en teamleder, der referer til kontorchefen.

Aktørerne

Aktørerne er teammedlemmerne, kontorchefen og teamlederen. For denne case er det centralt, at 4 af 5 teammedlemmer har kompetencerne og mandatet til at løse opgaver, der er defineret strategisk som teamets primære opgaver, mens det 5 medlem løser opgaver, som ikke har stor organisatorisk bevågenhed. I perioden, hvor kontorchefen var teamets leder, var der hverken faglige kompetencer eller ressourcer (tid) til at have et ledelsesmæssigt fokus på at understøtte teamet i dets opgaveløsning.

"De ryger så over i min del af butikken, og der er nok mere tilfældigt end det er fuldstændig gennemtænkt. Også fordi det er i en interim periode, altså i en interim organisering. Så jeg går også ind i det med det for øje, at det er muligt at jeg ikke skal drive med det her hold overhovedet" (Bilag 3. s2).

Med ansættelsen af teamlederen fik teamet tilført et ledelsesmæssigt fagligt fokus og opmærksomhed på den faglige opgaveløsning. I første omgang betyder det, at teammedlemmerne skal vænne sig til ikke længere selv at være dem, der definerer deres opgaver:

"Men nu får de ledelse, og det kan jeg godt sige at det gør noget ... det gør de jo også et eller andet sted noget oprør over, at jeg kommer meget tæt på deres opgaver, hvor de før har været meget selvforvaltende/tilrettelæggende" (Bilag 2, s. 5).

Det at det selvforvaltende bliver flyttet over til teamlederen betyder også, at nogle af teamets medlemmer skal forholde sig til, at de skal løse nye opgaver, og at de opgaver, der før definerede dem som bidragende medlemmer i teamet blev fjernet.

Teknologi

I denne case er teknologivariablen mindre interessant. Det skyldes, at alle medlemmer i teamet har de samme high end teknologiske løsninger til rådighed, og bruger dem professionelt i deres opgaveløsning. Det er dog væsentligt, at teamet under hjemsendelsen meget hurtigt blev meget kompetente i brugen af virtuelle møderum, hvor teammedlemmer kunne mødes om at træffe beslutninger, orientere hinanden og have reflektive møder om udvikling og løsning af opgaver (Bilag. 1).

Delkonklusion

Når jeg ser på teamets udvikling gennem Leavitts diamandmodel, så forstår jeg nu, at fx opgavevariablen bliver påvirket af både strukturvariablen og aktørvariablen og vice versa. Under hjemsendelsen er det tydeligt, at teamet ikke har klare rammer for at prioritere i dets opgaver, blandt andet fordi kontorchefen ikke fagligt og organisatorisk tager den del af opgaven på sig og fordi teamet ikke har et organisatoriske afsæt for at kunne prioritere i dets opgaver. Den del ændrer sig da den nye teamleder træder til, her bliver der ændret på strukturen, hun tager ledelse på møder, og der tilføres noget fagligt ledelsesfokus. Det får den konsekvens, at teamets organisatoriske opgaveløsning bliver mere fokuseret, men betyder samtidig at en af aktørerne bliver isoleret i teamet med opgaver, der ikke understøtter den strategiske ambition. Man kan også sige, at teamet, helt strukturelt, kommer tættere på socialstaben fordi opgaverne ændrer sig fra at være opgaver, der blev defineret lokalt i teamet til at være opgaver, der prioriteres ud fra en fælles strategi. Leavitt ville sikkert sige, at teamet gennemgår en udvikling, der kobler det endnu mere til den fælles organisation, fordi der bliver justeret på flere variabler, så den fælles opgave kommer mere i fokus, måske på bekostning af enkelte aktører.

Ideer til fremadret ledelseshandling

Med udgangspunkt i denne delkonklusion vil mit råd til organisationen være;

- at arbejde videre med at få etableret nogle strukturer, der understøtter organisationens ønske om, at teamets opgaveløsning og prioritering. Der skal etableres retning, rammer og råderum for teamet, så de ikke kommer i tvivl om, hvad det er der er deres opgave og hvilket mandat de har.
- at man som ledelse forholder sig til, om teamet og opgaverne kan være tjent med at 1-2 ud af de 5 aktører i teamet ikke bidrager til at løse teamets vigtigste strategiske og organisatoriske opgaver. Som ledelse er man nok nødt til at forholde sig til, om man enten skal opkvalificere de medlemmer der ikke løser centrale opgaver eller om man skal overveje en anden løsning.

Kulturperspektivet – det vi har lært os

Jeg vil i dette afsnit anlægge et kulturelt blik på teamet Social IT for at etablere en forståelse af, hvordan man ud fra Edgar H. Scheins (Schein, 1994) tanker om kultur i organisationer, kan forstå hvad det var der udspillede sig i teamet, både mens de var hjemsendt og i perioden efter.

Scheins forstår kultur, som noget der skabes og udvikles mellem mennesker – i relationer. For Schein giver kulturbegrebet mening, når man er optaget af de elementer som skaber stabilitet, sammenhæng og mening, for mennesker i organisationer, "Kulturdannelse er derfor altid pr. definition en søgen hen imod

strukturering og integration" (Schein 1994, s. 19). Schein definerer kultur på følgende måde:

"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer" (Schein, 1994, s. 20).

Schein skriver her, at kultur hviler på to elementer, der begge knytter sig til det, at være fælles om noget og have en fælles delt erfaring med noget. Det ene element forudsætter, at der er en form for stabilitet i gruppen, fordi det Schein kalder fælles antagelser bygges op over tid, dette er en forudsætning for at tale om kultur. Det andet element, refererer til det at have en fælles erfaring som fundament for, at der kan opstå fælles læring. Denne læring opstår gennem gruppens udfordringer med eksterne faktorer, som fx overlevelse, vækst og tilpasning (til den organisatoriske omverdenen), samt gennem interne faktorer i teamet, som kunne være faglighed og indre tilpasning (Schein, 1994, s. 19). Konkret taler Schein om 6 punkter, som er essentielle for alle de interne processer i en organisation, han taler også om de 6 punkter som væsentlige for at lave ledelse af intern integration. (Schein 1994, s.72):

1. Udformningen af et fælles sprog og begrebskategorier
2. Definition af gruppegrænser og kriterier for optagelse og udstødning
3. Fordeling af magt og status
4. Udvikling af normer og intimitet
5. Definition af tildelingen af belønning og straf
6. Forklaring af det uforklarlige – ideologi og religion

Punkterne skal forstås i relation til eller i sammenhæng med Scheins tre kulturniveauer, som jeg beskriver nedenfor. Schein omtaler også disse punkter som spilleregler, der ligger til grund for strukturel stabilitet, så den enkelte medarbejder kan koncentrere sig om sine arbejdsopgaver, når de kulturelle processer i organisationen udspilles. Det er derfor at Schein mener, at en af lederens vigtigste opgaver er at forstå kulturen og bruge den forståelse bevidst (Schein 1994:93). I min analyse vil jeg derfor forsøge at forstå teamets kultur og, hvilke værdier, der ligger til grund for denne, ved blandt andet at forholde mig til de 3 første af de ovenfor nævnte punkter i sammenhæng med Scheins værdiniveau. De 3 punkter er valgt, da jeg i min empiriske indsamling har kunnet finde data for at forholde mig fortolkende til disse punkter. Det bliver fortolkende, da jeg ikke i mine interview har spurgt direkte ind til de 6 punkter, jeg har heller ikke haft et

specielt fokus på disse 6 punkter, før jeg lagde et Scheinsk analyseperspektiv ned over interviewene efterfølgende.

I følge Schein kan man studere organisationskulturen ud fra tre forskellige niveauer som er tæt forbundne. I nedenstående figur er de tre niveauer skitseret (Fig. 5),:



Figur 5 Scheins 3 kulturniveauer

Det første niveau er **artefakter** (Schein, 1994, s.24). Artefakter er f.eks. fysisk indretning, sprog, og teamets synlig adfærd. Det er med andre ord de elementer, som man som udefrakommende registrerer når man besøger afdelingen. Elementerne er forholdsvis nemme at registrere, men vanskelige at tyde eller fortolke, fordi det ikke altid kan udledes, hvad artefakterne betyder for gruppen, eller om de viser eller gengiver centrale, underliggende

antagelser. Schein advarer om, at det kan være farligt at blive for sikker i sin analyse af kulturen i en organisation på baggrund af artefakterne, da en tolkning af artefakter nemt kan føre til en fejlagtig analyse af organisationskulturen, fordi det er vanskeligt ikke at overføre sine egne referencerammer på de registrerede artefakter i organisation (Schein, 1994). Schein argumenterer for, at en forudsætning for, at en tolkning af de forskellige artefakters betydning skal kunne finde sted være valid, kræver at observatøren befinder sig i organisationen i længere tid. I min analyse af Social It teamets kultur, for at forstå, hvad der sker i teamet, vil jeg derfor ikke have den store fokus på artefakterne, da jeg på grund af Corona restriktioner ikke havde mulighed for at være fysisk sammen med teamet på deres kontorer.

På det andet niveau, **værdier** (Schein, 1994, s. 26-28), finder man de synlige strukturer og processer i teamet, det kan være strategier og fælles mål. Det er på dette niveau, at man er optaget af, hvordan teamet arbejder, hvordan de taler med deres kunder (det er i dette konkrete tilfælde den organisation, som Social IT teamet er en del af, fx resten af socialstaben, specialområderne og den centrale IT funktion i regionen). Det er også på dette niveau, at man i sin kulturanalyse er optaget af, hvordan teamet organiserer sig og om, hvilke regler og normer der gælder i teamet. I sin beskrivelse af værdierne introducerer Schein også udtrykket skueværdi. Skueværdierne er udtryk for, hvordan tingene burde være.

De beskriver, hvad vi siger, men ikke nødvendigvis, hvad vi gør. Skueværdierne er ikke nødvendigvis baseret på tidligere læring og erfaringer. Det betyder, at folks handlinger nødvendigvis ikke stemmer overens med værdierne. Undersøgelsesmæssigt er jeg derfor optaget af at forstå, hvilke værdier, der er styrende for teamet og hvilken betydning det har haft for teamet.

Det sidste niveau, er det niveau Schein kalder de **grundlæggende antagelser** (Schein, 1994, s. 28-33). Det er er det dybeste kulturniveau i gruppen. For at forstå sammenhængen mellem værdierne og de grundlæggende antagelser, så kan man sige, at de grundlæggende antagelser fødes af værdierne, når de over tid har vist sig at være en succes, uanset om de er gode eller ikke for teamets kultur. Derfor vil Schein (Schein, 1994) anbefale, at man er varsom med at med at analysere grundlæggende antagelser, fordi de grundlæggende antagelser opstår over tid og kræver et studie af en kultur over længere tid end den tid jeg i dette projekt opererer med. Værdierne er på dette niveau ikke længere til diskussion men tages for givet, som en grundlæggende antagelse. For at forstå adfærden eller kulturen i en organisation, er det derfor centralt for Schein, at forstå, hvilke grundlæggende antagelser, der ligger til grund. Sammenfattende kan man sige, at de grundlæggende antagelser er sandheden, der ligger til grund for det virkelige, der som regel ikke er til diskussion.

Mit fokus i min kulturanalyse nedenfor vil være, at forsøge at 'fremkalde' og forstå nogle værdier og deres betydning for teamets udvikling ud fra Scheins perspektiv. Jeg vil derfor rette min analyse mod Scheins værdi niveau og forsøge at forstå det ved at se efter nogle af de 6 punkter, som jeg gennemgik ovenfor, der i flg. Schein er essentielle for alle de interne processer i en organisation. (Schein, 1994, s.72). De grundlæggende antagelser er vanskeligere at sige noget generelt om, da grundlæggende antagelser udvikles over tid og fordi jeg kun har haft mulighed for at være sammen med teamet virtuelt i en kortere periode. Derfor vil jeg ikke kunne konkludere noget om de grundlæggende antagelser i dette projekt, men kan modsat have opmærksomheden om disse med mig efterfølgende, når jeg sammen med ledelsen og teamet skal arbejde med deres fremtidige udvikling.

Analyse af Social IT teamets kultur

Som jeg skrev i mit empiri afsnit, så er min empiri dels genereret ved, at jeg har deltaget i et antal virtuelle teammøder og dels fra de to interviews med hhv. kontorchefen og teamlederen. Det betyder, at min analyses afsæt er det ledelsesmæssige og konsulentmæssige, hvorfra jeg forsøger analysere teamets kultur.

Når man møder Social IT teamet første gang, er man ikke i tvivl om, at der er tale om et team med en historik. Hovedparten af medlemmerne i teamet har været en del af teamet i mange år og kan (og vil) alle

fortælle historien om, hvordan de har oplevet sig som værende på kanten af organisationen med mange skiftende ledere igennem en årrække. Det blev derfor tydeligt, allerede i mine første møder med teamet, at der var udformet et fælles sprog for, hvordan teamets historiefortælling blev fortalt.

Kontorchefen taler om, at teamet holder fast i en historiefortælling og selvforståelse om, at de er det team, som ingen rigtig gider være leder for:

"... den historiefortælling og selvforståelse, og også helt reelt den historik de har haft. Den klassiske, når man kommer ind som ny leder "Nå du er så nummer 12 på 4 år", du har ikke valgt os, og vi var de sidste der blev fordelt. Altså den der fortælling, hvad vil i os" (Bilag 3, s. 4).

eller

"... det er endnu et eksempel på, den historie der kører i teamet at man er det her vedhæng, som er den sidste der bliver valgt, når der bliver delt hold, så det passer rigtig fint ind i det, og det bliver de bekræftet i" (Bilag 3, s. 1).

Teamet holder ifølge kontorchefen fast i fortællingen om, at være dem, der altid bliver valgt til sidst og som aldrig rigtig har haft en leder. Fortællingen er nærmest definerende for teamets selvforståelse (Schein, 1994; 72-73).

Så hvilken betydning kan disse værdier have haft for teamets udvikling og dets integration i den samlede socialstab? Som jeg fortolker og forstår interviewene, så oplever de to ledere begge, og måske specielt kontorchefen, at teamet over tid har defineret klare ydre grænser for sig selv. Hvis man ser på Scheins 2. punkt af de 6 punkter, der ifølge Schein er essentielle for intern integration, nemlig punktet; "definition af gruppegrænser og kriterier for optagelse og udstødning", så virker det som om, at teamet har etableret en slags fælles værdi om, at definere disse grænser negativt i forhold til resten af organisationen. Her føler flere af teammedlemmerne i Social IT, at de endnu ikke optaget i resten af organisationen. Det fælles sprog eller fortælling, de har udviklet om dette kredser om det, at de vælges til sidst og at der ikke nogen der vil være leder for dem.

Den nye teamleder var også optaget af, at forstå, hvad det var for en kultur hun var trådt ind i, hun siger blandt andet;

"Noget af det jeg havde meget svært ved da jeg kom, var det her med at aflæse, hvad det var for en kultur jeg var kommet ind i. ... Altså, hvordan var den kommet og havde den været der altid, og hvad var den et produkt af" (Bilag 2, s. 1).

Teamlederen siger her, at det var tydeligt for hende, at der var noget i teamets kultur, der var vigtigt at forstå for at kunne samarbejde med dem som ny teamleder. Schein ville sikkert sige, at en af lederens vigtigste opgaver er at forstå kulturen og bruge den forståelse bevidst (Schein, 1994, s. 93). Teamlederen er derfor godt klar over, at hun for at lykkes skal forstå kulturen, og her bliver det tydeligt for hende, at magt og status har haft en usund organisatorisk plads i teamet. Teamlederen siger blandt andet:

"Noget af det jeg sidder tilbage med nu, er at D har haft sådan en uformel lederrolle i teamet. Men jeg kan mærke at efterhånden som jeg får defineret rammen på ny og sat en anden kurs. Så har hun ikke den samme position længere" (Bilag 2, s. 5).

Kontorchefen bekræfter teamlederens antagelse om D's rolle og bruger faktisk denne viden strategisk:

"Jeg vælger strategisk at hive D ind i planlægningsgruppen, som er en af dem der er meget fortaler for det, at vi skal kigge på det (teamets samarbejde) og det er jo rent strategisk at jeg vælger at gøre det. Så blev hun, for at sige det ligeud, taget lidt som gidsel" (Bilag 3, s. 3).

Der har altså ifølge teamlederen hersket en værdi om, at lederrollen var en rolle, der kunne tages, fordi den ikke var tydeligt defineret. Med rollen fulgte der magt og måske også status i form af en speciel position for den enkelte. Her bliver det tydeligt, at den nye teamleder både prøver at forstå kulturen i teamet og, at hun samtidig bruger den forståelse til bevidste ledelsesmæssige handlinger, der ændrer på teamets interne positionering.

For Social IT ledelsen har det var centralt, at få Social IT teamet fuldt integreret i den nye socialstab. I mit forsøg på at forstå sammenhængen mellem kulturen og teamets evne til at flytte sig og lade sig integrere i den samlede socialstab bliver jeg optaget af at forså, hvad der bliver væsentligt for at lave ledelse af denne interne integration og vigtigst, hvad der står i vejen. I teamlederens optik, så er et af teamet udfordringer, at de har svært ved at slippe fortiden:

"De holder meget fast i fortiden og har lidt et billede af at de blev ansat til noget, og at opgaven i dag ser anderledes ud. ... Man har lidt fået sat sig på den øde ø, og det er lidt det jeg stadig kæmper med i Social IT, man sidder på øen, sådan lidt fragmenteret fra resten af organisationen og vil gerne selv definere opgaverne" (Bilag 2, s. 3).

At teamet har svært ved at slippe fortiden kan skyldes den stærke værdi om, at være dem, der har siddet på kanten af organisationen, og at de på grund af de mange år med skiftende ledere, har vænnet sig til selv

at definere opgaver fordi de ikke har haft en oplevelse af, at andre ville gøre det for dem, kan være en plausibel forklaring på, hvorfor teamet kan have svært ved, dels at integrere sig i den samlede socialstab og at vænne sig til, at ledelsesopgaven er anderledes og at prioriteringen af opgaver skal foregå på en anden måde. Derfor er metaforen med den øde ø, som teamlederen beskriver, og som jeg også mærkede i mine møder med teamet, meget rammende for, hvordan teamet forstår sig selv. Teamet har haft en værdi om, at vi er nødt til selv at definere os, fordi ingen andre gør det, og derfor bliver den måde teamet definerer sig selv på, altid i forhold til eller i modsætning til andre dele af organisationen.

Teamets evne til at organisere sig og strukturere deres opgaver efter organisationens behov er derfor et centralt sted, hvor teamets værdier eller selvforståelse, om at være dem, der vælges til sidst og dem, der står på kanten af organisationen uden egentlig dedikeret ledelse, kan blive udfordret. Hvis man tager udgangspunkt i Scheins kulturanalytiske perspektiv (Schein, 1994) vil udfordringen være, at teamet over lang tid har etableret en værdi om, at man f. eks. selv definerer sine opgaver, fordi ingen andre gør det. Den værdi kan stå i vejen for teamets evne til at ændre på deres måde at tilgå opgaver på. Det er blandt andet det teamlederen slår sig på, når hun forsøger at være tydelig leder i teamet:

"De har kaldt på ledelse, og vil gerne være den her historiefortæller der har kaldt på ledelse, og ingen ville have den, og alt det her. Men nu får de ledelse, og det kan jeg godt sige at det gør noget ... det gør de jo også et eller andet sted noget oprør over, at jeg kommer meget tæt på deres opgaver, hvor de før har været meget selvforvaltende/tilrettelæggende" (Bilag 2, s. 4).

Når teamlederen giver teamet ledelse oplever hun, at teamet reagerer fordi hun kommer (for) tæt på deres opgaver. Værdien og selvforståelsen i teamet om, at være selvledende og selvbestemmende udfordres og udspiller sig i nogle tilfælde som 'oprør' fra nogle, når teamlederen, hver uge gennemgår teamets opgaver og status (Bilag 2, s. 3). Så teamet efterspørger ledelse, men har svært ved at tackle det, da ledelse også betyder, at de skal give afkald på centrale værdier om at bestemme og styre selv.

Delkonklusion

Værdien om, at være dem, som står alene og som skal klare deres opgaver selv, er en meget stærk kulturel driver hos langt de fleste medlemmer i teamet. Driveren er så stærk, at den kan komme til at stå i vejen for teamets mulighed for at udvikle sig til et stærkt og samarbejdende team. Jeg forstår derfor nu, at teamet ud fra et kulturperspektiv til en vis grad er styret af en meget stærk fælles forståelse om, at skulle overleve på egne præmisser, både som team i forhold til resten af organisationen, og som enkeltindivid i forhold til

at holde fast i kendte og trygge opgaver og strukturer. Uanset, at det bliver på bekostning af, at løse de rigtige opgaver og skabe de strukturer, der kan blive en forudsætning for at lykkes med disse opgaver.

Det er derfor vigtigt, at man som leder (og som konsulent) er meget bevidst om at forstå organisationskulturen, således at det er dig, der leder, og ikke kulturen, som leder dig. Derfor er det af afgørende betydning, at du kender din virksomheds eller dit teams kultur, og at du bruger kulturforståelsen aktivt til at tage livtag med de værdier, der står i vejen for teamets og opgavens bedste.

Hvad kan man gøre

Jeg tænker, at den nye teamleder er godt i gang med det, der er det rigtige at gøre. Hun udfordrer værdierne og hun bryder op i fastlåste mønstre i forhold til, hvordan teamet holder møder, tager ledelse på møder, samarbejder om opgaver og skaber opgavemæssige relationer til resten af organisationen.

Derudover vil det være min anbefaling, at teamlederen arbejder aktivt med at få skabt et andet narrativ om teamet end det narrativ teammedlemmerne over en årerække har fortalt. For at lykkes med at skabe et nyt narrativ skal man som leder være meget opmærksom på, at få skabt de gode historier, der skal fortælles fremover, det er derfor centralt at være meget kommunikerende om succeser i teamet, hvor man er lykket med at løse opgaver af central betydning for den samlede organisation, hvor teamets medlemmer oplever at de er lykket i deres både interne og eksterne samarbejder, så narrativet, om at være dem der er udenfor organisationen ændres til et mere inkluderende narrativ.

Teamlederen kunne derfor, ud fra Scheins tanker om ledelse af intern integration have fokus på to primære formål; *"at sikre strukturel stabilitet og at integrere elementer til et paradigme af et større helhedsbillede"* (Schein 1994:18). En anbefaling til den videre proces ud fra Scheins perspektiv kunne derfor være;

- at udarbejde nogle spilleregler, så alle i teamet forstår teamets processer og sammenhænge
- at skabe strukturel stabilitet, så det enkelte teammedlem kan holde fokus på arbejdsopgaverne,

Det psykodynamiske perspektiv

For at forstå teamet ud fra et psykodynamisk perspektiv vil jeg orientere mig på to niveauer: det målrationelle niveau eller det som Bion kalder arbejdsgruppen (de rationelle processer som har at gøre med teamets hovedopgave) og det psykodynamiske niveau eller det som Bion kalder grundantagelsesgruppen, der skal forstås som de ubevidste og psykodynamiske processer (Bion, 1993).

Udgangspunktet for et teams organisering eller arbejde er ifølge ovenstående, at teamet som udgangspunkt samarbejder om arbejdsopgaven. Ifølge Bion kan der opstå konflikt mellem de to beskrevne grupper, da arbejdsgruppen har fokus på arbejdsopgaven, der er kendetegnet ved at være defineret organisatorisk fra en ydre instans, og grundantagelsesgruppen, hvis kerne er gruppens behov og følelser (Heinskou & Visholm, 2011; s. 35).

For at forstå en gruppe eller et teams processer og samspil skal man, ud fra et psykodynamisk perspektiv, derfor både have fokus på, hvordan gruppen løser arbejdsopgaven, og på de irrationelle processer der udspiller sig i gruppen under overfladen, hvor det ikke nødvendigvis er synligt. Bions pointe er, at når vi taler om team og deres måde at arbejde eller samarbejde på, så skal vi ikke kun se på dem som arbejdsgrupper, hvor alle medlemmer her konstant fokus på at udføre de konkrete opgaver godt og effektivt. Vi er på samme tid nødt til at forstå, at grundantagelsesgruppen altid er til stede, og at der hele tiden udspilles psykodynamiske processer og projektioner, uden at man nødvendigvis er klar over det. Bions udsagn eller antagelse er, at gruppens adfærd (også) vil være rettet mod de enkelte teammedlemmers ubevidste ønsker om at reducere ængstelse og indre konflikter i gruppen.

I det følgende vil jeg prøve at forstå, hvad der er på spil i Social IT teamet ud fra Bions perspektiv. Det vil jeg gøre ved at se på, hvordan teamet lykkes med deres arbejdsopgave på arbejdsgruppeniveauet, for herefter at prøve at forstå, hvad der udspiller sig på grundantagelsesniveauet i teamet.

Teamets evne til at samarbejde om deres organisatoriske opgave

Bion fremhæver syv kvaliteter ved det han betegner som den gode gruppeatmosfære (Bion, 1993, s. 29):

- Fælles mål for gruppen
- Undergrupper er ikke rigide og anerkender hovedgruppens funktion
- Gruppen har en ens forståelse af gruppens grænser, placering og funktion ift. resten af organisationen
- Evnen til at integrere nye medlemmer og give slip på gamle uden frygt
- Alle i gruppen anerkendes for deres bidrag (og kan bevæge sig frit inden for gruppen)
- Gruppen består af minimum tre medlemmer
- Gruppen må tale om intern utilfredshed, ligesom de har evnen til at imødekomme en sådan utilfredshed.

If. Bion har alle grupper eller teams et formål, det betyder, at de samarbejder om noget. Her forventes det, at alle samarbejder efter bedste evne. Det er når gruppens fokus er på aktiviteten, at man ifølge Bion kan sige, at den agerer eller handler i overensstemmelse med *arbejdsgruppen*.

Når vi ser på Social IT teamet så har en af de helt store udfordringer for teamet været, at de har svært ved at finde en fælles retning for deres arbejde. Medlemmerne identificerer sig selv, som en del af Social IT teamet, men har svært ved at finde retningen og den fælles opgave. I forbindelse med hjemsendelsen og teamets første tid i socialstaben er der fokus på, at arbejde med at definere teamets opgave og, hvordan de skal arbejde sammen som team om opgaveløsningen (Bilag 4).

I januar måned 2021 beslutter kontorchefen, efter at have talt med alle teammedlemmer, at der skal arbejdes med at få skabt retning og rammer for teamets arbejde:

"Og så er det at jeg starter noget teamproces ind i det, hvor de på det tidspunkt ... og så kan man sige, hvad er mine overvejelser omkring det. Ja men mine overvejelser var at status quo holder simpelthen ikke, der var så meget mistrivsel i teamet, at jeg blev nødt til at gøre noget. Og bare ved at gøre noget gav også mere ro på" (Bilag 2, s. 2).

Arbejdet med at skabe retning var vanskelig, men teamet var opsat på at arbejde med det, selvom det var svært. Specielt var teamet tilsyneladende optaget af, at få et tydeligere billede af, hvad der forventes af dem fra organisationens side. I forlængelse af kontorchefens igangsætning af teamprocessen formulerer teamet et oplæg til processen, et af deres formulerede formål med processen formuleres på denne måde:

"Hvem/hvor er Social IT enheden i denne fortælling? En afklaring heraf er nødvendig for at vi kan agere. I formålet ligger en diskussion af formålet med temaet – dvs. forventningerne til os fra de regionale parter – ledelse, specialområder, kollegaer, direktører m.m." (Bilag 4, s. 1).

Fortællingen referer til fortællingen om etableringen af den nye socialstab og Social IT teamets historik frem mod etableringen. Det bliver her tydeligt, at teamet efterspørger klare rammer fra organisationen for at kunne fokusere på teamets fælles opgave. Udfordringen var, at organisationen ikke på det tidspunkt var parat til at formulere de rammer og det opgavefokus, som man efterspurgte. Det betød, at den fælles opgave aldrig rigtig blev formuleret. Derfor blev teamet ved med at løse de opgaver, de hele tiden havde løst, hvilket betød at teamets møder ikke kunne handle om, hvordan de i fælleskab kunne løfte deres

opgave. Møderne handlede i stedet om, hvordan man hver i sær fik løst sine egne opgaver og måske vigtigst af alt, hvordan man kunne afse tid og ressourcer til at sparre med hinanden om opgaver. Kontorchefen formulerer det på denne måde:

"...men det blev meget tydeligt, at det var en meget fragmenteret gruppe, som består af nogle herrer på den ene side og nogle kvinder på den anden side, som har vidt forskellige opfattelser af hvad det vil sige at være team, og vidt forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at samarbejde, og vidt forskellige behov for at trække på hinandens viden og kompetencer, og vidt forskellige behov for at have en retning eller en vision at arbejde hen i mod" (Bilag 2 s. 2).

Så hvis vi genbesøger Bions 7 kvaliteter ved den gode gruppeatmosfære for arbejdsgruppen (Bion, 1993, s. 29), så kan man sige, at der ikke var noget formuleret fælles mål, at undergrupper eller enkeltpersoner ikke anerkender eller ikke kan få øje på hovedgruppens funktion, og at der ikke var en egentlig anerkendelse af hvert medlems bidrag ind i gruppen. Teamet lykkedes således med at løse deres respektive opgaver, men gruppens fokus er ikke på aktiviteten, som ifølge Bion, er en forudsætning for at agere i overensstemmelse med arbejdsgruppen. Gruppens fokus er i stedet fragmenteret og personstyret. Man kan måske polemisk stille sig spørgsmålet om teamet overhovedet havde et fælles formål, som de kunne samarbejde om.

Gruppens fokus og evne til at arbejde som en arbejdsgruppe i Bions forstand ændrer sig ikke efter at gruppen er tilbage på kontoret, hvor den nye teamleder forsøger at skabe retning i opgaveporteføljen:

"Så selvom man kunne sige at rammen var sat, at det var teamets, så var jeg nødt til at ændre på for at lykkes med de store dagsordener, som det var forventet at jeg løb af med. Fordi jeg ikke havde et team der kunne løse opgaverne, jo nogle medlemmer kunne, men så snart jeg skulle have dem til at samarbejde, så ville det være problematisk. Fokus blev så meget på samarbejde i forhold til selve opgaven" (Bilag 2, s. 2).

Teamlederen formulerer her det, som hun ser som den helt store udfordring i teamet. Ifølge teamlederen er der så meget på spil i medlemmernes indbyrdes samspil, at det kommer til at stå i vejen for den fælles opgaveløsning. Dette leder mig videre til at undersøge, hvad det er der foregår eller, hvad det er der er på spil mellem teamets medlemmer.

Grundantagelsesgruppen – det der foregår under overfladen

For at blive klogere på, hvad der er på spil mellem teamets medlemmer, vil jeg se på hvordan de agerer i det Bion kalder *grundantagelsesgruppen*. Her er Bion optaget af det, der sker på det ubevidste og kollektive plan. For at forstå dette foreslår Bion, at *man* interesserer sig for gruppens spændinger, relationer og følelser. Deltagelsen i grundantagelsesaktiviteterne, som teammedlem, er uundgåelig (altså svær ikke at blive en del af) og instinktiv og kræver derfor ingen oplæring eller erfaring modsat arbejdsgruppefunktionen (Bion, 1993:135).

Der er ikke nogen tvivl om at den interne dynamik i teamet fylder meget. Kontorchefen siger blandt andet, da han reflekterer over, hvad det var han satte i gang med teamprocessen:

"jeg havde ikke nogen anelse om, hvad det var jeg pillede i. Fordi jeg kendte dem ikke, jeg kendte ikke hvad der var på spil. men det blev meget tydeligt, at det var en meget fragmenteret gruppe" (Bilag 3, s. 2).

For kontorchefen blev det her tydeligt, at hvis teamet skulle lykkes med deres fælles opgave, så var der behov for at få arbejdet med de følelser og relationer, der var i teamet. Udfordringen som kontorchefen formulerer det, med at arbejde med den relationelle del i teamet var, at man i teamet ikke var enige om, hvilken betydning det havde for teamets evne til at samarbejde, simpelthen fordi, der var meget forskellige opfattelser af, hvordan de ønskede at være team. Her er det, at det meget fragmenterede opgavefællesskab bliver tydeligt. To teammedlemmer havde behov for fællesskab og sparring om opgaver, mens de 3 andre teammedlemmer ikke oplevede at have et behov for at være et samarbejdende team.

Hvorfor man har så forskellige ønsker om at være et samarbejdende team er svært at svare på, men jeg kan have en formodning om, at der er flere ting i spil hos de enkelte medlemmer af teamet. I følge Bion så har gruppen stor betydning for det enkelte medlem i forbindelse med gruppe eller teamdannelser, hvor det enkelte medlem ønsker, at opnå noget eller få indfriet noget ved at deltage i gruppens aktiviteter (Bion, 1993:30). Bion skriver, at den enkelte, eller Individet, har brug for at være sammen med andre fordi individet er 'grupagtigt'. Samtidig kan den enkelte være ambivalent i forhold til det fælles, da deltagelsen i gruppen/teamet kan stå i vejen for egne behov og interesser (Bion; 1993:116).

Hvis vi igen retter blikket mod Social IT teamet, så kan man måske ud fra en Bionsk optik forstå, hvad det er der udspiller sig i teamet, som et udtryk for netop det at føle sig som en del af noget eller ikke føle sig som en del af noget. Gruppen på 3 personer, der deler opgavefællesskab, kan være nervøse for om de ved at gå

ind i et mere forpligtende opgavefællesskab med resten af teamet kan blive nødt til at gå på kompromis med egne behov og interesser, mens de to andre i teamet har et ønske om at komme tættere på teamets opgavefællesskab og dermed et tættere tilhørsforhold til teamet. Man går også meget forskelligt ind i arbejdet med at udvikle teamet:

"Der var ingen tvivl om at D og B ønskede at der skulle laves en proces om, hvad det ville sige at være et team og hvordan vi skulle videns dele. Og så sad der jo tre andre i teamet, som var mere "lad os nu bare få arbejdsro og lave de opgaver, som ligger foran os"" (Bilag 2 s.1).

Dette bliver ikke mindre udfordrende for teamet når den nye teamleder forsøger, at ændre på teamets opgavefokus, fra et fokus der er styret af egne interesser og hvad man altid har arbejdet med, til at have et mere fælles fokus på det, som teamlederen kalder de store dagsordener. det der gælder for de store dagsordener er at de refererer til opgaver, der er defineret organisatorisk og ikke internt i teamet. For dette team var det et tveægget sværd, da man på den ene side havde positioneret sig, som dem der altid blev valgt til sidst. Kontorchefen formulerer det på den her måde, da han prøver at give et billede af den proces, som den nye socialstab har været en del af siden sommeren 2020: *"men det er endnu et eksempel på, den historie der kører i teamet at man er det her vedhæng, som er den sidste der bliver valgt, når der bliver delt hold" (Bilag 3, s. 1)*, og teamlederen beskriver dette perspektiv, som at teamet har placeret sig på en øde ø, hvor de har svært ved at slippe fortiden:

"Man har lidt fået sat sig på den øde ø, og det er lidt det jeg stadig kæmper med i Social IT, man sidder på øen, sådan lidt fragmenteret fra resten af organisationen og vil gerne selv definere opgaverne. Det understøtter på ingen måde, det de er sat i verden for her" (Bilag 2, s. 3).

Delkonklusion

Hvis jeg skal forsøge at forstå, hvad det er der er på spil i teamet ud fra en Bionisk optik, så er det tydeligt, at der mangler både en fælles forståelse af hvad det er teamet skal samarbejde om, altså hvad der er deres fælles opgave i teamet og i den samlede organisation. Teamet er også udfordret på, at det er delt i to grupper, med hver deres ønsker om et arbejdsliv i teamet. Begge grupper har desuden svært ved at se, hvad der er den fælles funktion i teamet. Det opleves som om, at man ikke går lige motiveret ind i arbejdet med at forholde sig til, hvordan teamet skal samarbejde.

Det bliver også tydeligt, at der er forskellige behov hos teamets medlemmer, som de henholdsvis holder godt fast i og som man henholdsvis forsøger, at få tilfredsstillet i teamet, som fx retten til at definere egne

opgaver og ønsket om mere samarbejde og at blive en del af et fælleskab. Derudover har teamet positioneret sig ind i en slags "dem og os" position, hvor resten af organisationen er dem, der ikke ser teamet og ikke søger samarbejder med teamet.

Hvad kan man gøre

Min anbefaling til organisationen vil ud fra et Bionsk perspektiv være, at teamet vil være dysfunktionelt indtil man får taget hånd om, dels det strukturelle i forhold til den fælles opgaveløsning og det fælles ansvar for dette. Teamet skal desuden have etableret nogle gode samarbejdsformer og foraer. For at lykkes med den strukturelle del er det, vil det, ud fra en Bionsk optik, være centralt, at man får talt om og reflekteret over, hvordan man som team kan være med til at understøtte hinandens opgaveløsning og hinandens udvikling. Til ledelsen vil det desuden være en anbefaling, at skabe rammerne for, at man som teammedlem kan føle sig anerkendt og tryk ved at søge sparring i teamet.

For at lykkes med ovenstående vil min anbefaling ud fra et psykodynamisk Bionsk perspektiv være, at man ledelsesmæssigt får understøttet en proces, hvor man får sat fælles mål for gruppen (teamet), forholder sig til gruppens grænsedragning i forhold til resten af organisationen og får arbejdet med, hvordan man kan udvikle en anerkendende samarbejdsrelation i teamet, for eksempel ved at skelne til Bions 7 kvaliteter ved den gode gruppedannelse (Bion, 1993, s. 29).

7. Konklusion

Jeg har haft et ønske om at prøve at forstå " ... hvorfor teamet, Social IT, efter Corona hjemsendelsen har et øget konfliktniveau og har sværere ved at træffe beslutninger sammen og i højere grad har brug for at ledelsen tager beslutningerne end tilfældet var under Corona hjemsendelsen?" Derfor har jeg i dette masterprojekt forsøgt at forstå, hvad det var der var på spil i teamet under og efter hjemsendelsen. Min nøgle til at forstå dette har dels været via interview med de to ledere, som var ledere for teamet i henholdsvis hjemsendelsesperioden og i perioden efter, og dels gennem de tre teoretiske udkigspunkter eller perspektiver, repræsenteret ved Leavitt, Schein og Bion, som skulle give mig hver deres bud på, hvad der var på spil i teamet. Jeg har derfor undersøgt, med udgangspunkt i to på hinanden sammenhængende perioder, hvad der kan være forklaringen på, hvorfor teamet ændrede sig fra at være nogenlunde selvkørende og samarbejdende til at være konfliktfyldt og mindre tilbøjelig til at tage selvstændige beslutninger.

Jeg har givet afsnittet overskriften "Konklusion", da jeg i dette afsnit vil forsøge, at samle trådene fra de tre foregående analyseafsnit for at se, om jeg ud fra disse kan sige noget konkluderende om teamets udvikling baseret på den forståelse de tre teoretiske perspektiver har givet mig. Der er derfor ikke tale om en endegyldig konklusion på, hvordan man kan forstå teamets udvikling, men derimod en konklusion på, hvordan jeg nu forstår udviklingen ud fra de tre perspektiver.

Når jeg tager et samlet blik på analysen, så kan jeg finde nogle foreløbige svar på min undren over teamets udvikling ud fra alle tre perspektiver. Ud fra min abduktive tilgang er det derfor vigtigt, at forstå disse foreløbige svar som det de er, nemlig foreløbige, da det næste processuelle skridt vil være dels at præsentere disse for Social IT's ledelse og derefter sammen at formulere konkrete fremtidige handlinger og spørgsmål. Dewey ville i forlængelse af dette sige, at man ud fra et pragmatisk perspektiv, skal være opmærksom på, at det ikke giver mening at få viden om verden uden at handle på denne viden (Dewey, 2015).

Hvad lærte jeg så i mine analyser? Ud fra Leavitts optik blev det tydeligt, at teamet gennemgår en udvikling fra at være meget selvbestemmende i forhold til at definere egne opgaver til at skulle indrette sig efter de strategiske prioriteringer, som organisationen definerer. Der sker derfor, som jeg også argumenterede for i afsnittet "Den organisatoriske forståelsesramme", en tydelig påvirkning af opgavevariablen, der påvirkes af både strukturvariablen og aktørvariablen og vice versa. De klare rammer som den nye teamleder får sat for teamets opgaveprioritering betyder, at nogle af aktørerne oplever, at der kommer en øget fokus og opmærksomhed på deres arbejde, mens andre aktører oplever, at deres arbejde får mindre fokus med risiko for, at blive marginaliseret i teamet. Så ud fra et Leavittsk perspektiv kan man sige, at der på den ene side sker en organisatorisk udvikling på et strukturelt niveau, hvor den rette opgave kommer i fokus, mens der på den anden side opstår et organisatorisk læringsmæssigt dilemma, fordi den strukturelle prioritering kan skabe organisatoriske udfordringer på fx aktørniveauet, hvis man ikke forstår, at organisationer er:

"complicated but understandable systems of tasks, structures, tools [technology] and people in states of continuous change" (Leavitt, 1972; s. 259),

Dilemmaet består her i, at hvis man ikke som leder eller som organisation er bevidst om, at når man ændrer ved enkeltpersoners opgaver, så kan det få en betydning på aktørniveauet. I denne case blev det tydeligt, at specielt en person stod tilbage uden en meningsfuld opgave, der knyttede hende til teamet og

til den samlede organisation. Ud fra dette perspektiv vil det være min antagelse, at det kan have betydning for dels teamets større behov for at lade lederen træffe opgave- og prioriteringsmæssige beslutninger, og dels for teamets øgede konfliktniveau, da der som minimum sidder en aktør tilbage uden prioriterede opgaver i teamet og i organisationen.

Ved at orientere mig mod Scheins kulturperspektiv blev det tydeligt, at teamet var drevet af en stærk kulturel værdi om, at være en del af et team, hvor man klarer opgaverne selv. Det er derfor nu min forståelse, efter at have analyseret teamets bevægelse ud fra dette perspektiv, at værdien om, at være det team, der altid har klaret sig selv på trods, både i forhold til resten af organisationen, og som enkeltindivid i teamet, kan være en forklaring på, hvorfor teamet har haft så vanskeligt ved at koble sig på teamlederens ønske om, at være et team, der har en tydelig fokus på at løse organisatorisk og strategisk definerede opgaver i et tværorganisatorisk samarbejde. Denne vanskelighed eller værdien om at være dem, der altid klarer sig selv, kan være et bud på, hvorfor teamet har haft svært ved at integrere sig i de nye rammer som teamlederen sætter for teamet. Så hvis man forstår det at danne en kultur som Schein, der formulerer det på denne måde;

”Kulturdannelse er derfor altid pr. definition en stræben hen imod strukturering og integration”
(Schein 1994:19).

så forstår jeg nu, at det er centralt, at man som leder (og som konsulent) er meget bevidst om at forstå at man som leder har et stort ansvar for, at integrere teamets medlemmer i teamets nye strukturering, da det først er der, hvor man kan tale om at der bliver forsøgt, at skabe en ny kultur i teamet. I forhold til den aktuelle case med Social IT teamet vil det derfor være min forståelse og konklusion, at en forklaring på teamet regrediering fra nogenlunde velfungerende til konfliktfyldt kan skyldes, at der ikke har været nok fokus på at integrere alle teamets medlemmer i den nye struktur.

Ud fra en Bionsk optik, så blev det i min analyse tydeligt for mig, at der ikke var nogen fælles forståelse for, hvad teamet skulle samarbejde om, så det var svært, for ikke at sige umuligt, for den enkelte i teamet at forstå, hvorfor det var nødvendigt at samarbejde, da det var svært at se den fælles opgave.

Det blev også tydeligt, at teamets medlemmer havde meget forskellige behov i forhold til f. eks ønsket om samarbejde i et fælleskab og ønsket om, at få lov til at holde fokus på sine egne opgaver. Dette behov blev til en vis grad indfriet under Corona hjemsendelsen, hvor man både evnede at holde fokuserede teammøder virtuelt, hvor der var lidt plads til, at man kunne få sparring på opgaver og hvor der var rigelig tid til fordybelse i egne opgaver. Efter Corona hjemsendelsen, blev det tydeligt, at der var meget forskellige

ønsker til det fremtidige teamsamarbejde. Man kan have en antagelse om, at da den nye teamleder tog ansvaret for teammøderne oplevede et par af teammedlemmerne, at de fik taget noget indflydelse fra dem i den proces, hvilket kan have haft den konsekvens, at de lader ansvar og beslutninger være op til teamlederen. Derfor blev det tydeligt for mig i analysefasen, at der i teamet efter Corona hjemsendelsen opstod en mere markant "dem og os" position i teamet. Teamet blev endnu mere todelt og konfliktfyldt end det havde været før, hvor der på den ene side var dem der ønskede mere fællesskab og sparring i teamet og på den anden side dem, der først og fremmest ønskede ro fra teamlederen i forhold til at få tid til at løse egne opgaver. De to personer, der ønskede mere fællesskab og sparring kan derfor nu stå tilbage med en oplevelse af, at deres behov blev tilsidesat for at få gang i de strategiske opgaver.

Analysen peger på tre væsentlige ting i forhold til organisationens læring – dels i forhold til den organisatoriske praksis (både den ledelsesmæssige og den konsulentstyrede praksis), dels i relation til den organisatoriske problemstilling (det at holde fokus på den organisatoriske og strategiske opgave) og dels i forhold til min rolle som konsulent, som den hjælpsomme konsulent, som Dahl & Granhof Juhl meget fint beskriver i deres præsentation af relationstrekanten (Dahl & Granhof Juhl, 2009, s. 42-43):

1) Hvis man primært betragter udvikling af teams lineært, altså som udelukkende et spørgsmål om at udpege en leder af teamet, etablere strukturer og opgaveprioriteringer (som det fx ses i både teams og kontorchefens forventning om, at en ny teamleder kan sikre at teamet udvikler sig i positiv retning), så bliver det vanskeligt at lykkes med opgaven. For at lykkes med at udvikle et team, er man i stedet nødt til at prøve at forstå teamet ud fra forskellige perspektiver, for efterfølgende at kunne arbejde med teams og teammedlemmerne fælles udvikling. I den forbindelse er det jo et helt centralt tema, at teamet for første gang gennem flere år har fået en egentlig leder, det skal teamet og dets medlemmer forholde sig til og de skal sammen med den nye leder finde en fælles arbejdsalliance i det forhold. Min konklusion eller min opmærksomhed er derfor, at der skal arbejdes med både det strukturelle og opgavemæssige i teamet, samtidig med, at man arbejder med det relationelle. Som konsulent for ledelsen er det derfor relevant, at jeg får gjort dem opmærksom på dette, således at vi i fællesskab kan arbejde med den komplekse problemstilling og understøtte at teamet lykkes på længere sigt.

2) Hvis man ønsker at holde fokus på, at et team, uanset dets placering i organisationen, skal have en funktion eller en rolle i organisationen, så er man nødt til at være meget ihærdig med at få formuleret et tydeligt WHY (hvorfor er vi her og hvad er vores opgave) for hvert team. Det er dette WHY, der dels skal etablere teams legitimitet i organisationen og dets sammenhængskraft som team, med alt hvad det

indebærer af prioriteringer og processer, og dels koble teamet til den samlede organisations strategiske og opgavemæssige WHY.

3) Som konsulent er det blevet tydeligt for mig, at man ved at turde at skifte perspektiv i sit forsøg på, at forstå hvad det er der er på spil i teamet, åbner op for en bredere og mere kvalificeret adgang til at tegne et billede af teamets situation. I dette masterprojekt valgte jeg tre forskellige perspektiver og oplevede, at de hver i sær gav input til det fælles billede af teamets situation og, hvad der kan have været årsagen til at teamet oplevedes som regredierende over den korte periode.

Så hvor står jeg så nu i forhold til min ambition om, at forstå Social It teamets udvikling ud fra tre forskellige perspektiver. Jeg står i hvert fald der, hvor jeg har fået nogle svar på, hvad der kunne være grunden til teamets negative udvikling. Der er tilsyneladende meget på spil af både strukturel, kulturel og relationel karakter, som det er vigtigt, at man arbejder med som organisation. For mig har det været meget interessant, at prøve at forstå samme case med forskellige teoretiske optikker abduktivt, da det har givet mig en eklektisk frihed til arbejde med en forundring, som jeg nok oftere står i som konsulent, end jeg var klar over.

Afslutningsvis vil jeg sige, at dette kunne være en bevægelse mod en slags "double-loop-læring", som Argyris og Schön formulerede;

"Double loop learning occurs when the error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization's underlying norms, policies and objectives" (Argyris & Schön, 1978, s. 2-3)

i Socialstaben, da det i analysen blev tydeligt, at man ved at betragte Social IT teamets udfordringer fra forskellige teoretiske perspektiver, kan få et mere nuanceret bud på, hvad det er der skal i forgrunden i et efterfølgende arbejde med teamet, både på teamniveau og på organisationsniveau for at skabe organisatorisk sammenhængskraft.

8. Perspektivering

Ethvert projekt har en begyndelse og en afslutning, det gælder også for denne perspektivering, der for mig jo både repræsenterer afslutningen af mit masterprojekt, men også afslutningen på min Master i Ledelses og organisationspsykologi uddannelse. Perspektiveringen rummer derfor begge elementer, hvor jeg er

inspireret af den gamle romerske gud Janus, der var gud for al begyndelse og afslutning, og blev fremstillet med to ansigter, der gav ham overblik og gjorde ham i stand til at se både frem og tilbage på samme tid. Min ambition med denne perspektivering er nu, efter at have set tilbage og prøvet at forstå sammenhænge og perspektiver, at se fremad for at knytte min nye forståelse og viden an til konkrete fremtidige handlinger og forståelser.

Jeg præsenterede tidligere i projektet mit konsulentmæssige udgangspunkt, hvor jeg fra min OD position har et overordnet fokus på dels: (1) at hjælpe kunden med at tegne et billede af, hvad den aktuelle situation handler om og (2) at gøre kunden i stand til at handle for at forbedre situationen ud fra sin egen definition af situationen (Dahl & Granhof Juhl, 2009, s. 55). I min analyse af Social IT teamets udvikling har jeg bevidst haft fokus på at forstå situationen eller tegne et billede af situationen. Det har jeg gjort ved at forsøge at forstå Social IT teamets situation ud fra tre forskellige perspektiver.

I min konklusion argumenterer jeg for, at jeg med denne analyse nu forstod, at situationen kalder på, at man som organisation skal handle på flere niveauer; både på det strukturelle niveau, hvor der skal etableres processer, fælles mål og prioriteringer, på det kulturelle niveau, hvor der skal nedbrydes grænser mellem teamet og resten af organisationen, samtidig med, at der skal arbejdes med at få skabt en nye teammæssig selvforståelse, der adskiller sig fra den, hvor man ser sig selv i opposition til resten af organisationen, og så skal der arbejdes med, at få skabt stærkere og mere forpligtende relationelle bånd mellem teamets medlemmer, både på teamniveau og på individniveau, for de medlemmer, der ikke føler sig som en integreret del af teamet.

Så hvordan kan jeg nu gøre kunden i stand til at handle på den viden projektet har bidraget med og hvordan kan dette koble sig til ledelsesopgaven i Region Midt?

Min første opmærksomhed i forhold til at kunne handle, som ledelse og som organisation vil være, at se på hvordan man processuelt kan arbejde med teamet og organisationen, her er jeg først inspireret af Wilfred H. Drath ledelsesontologi "DAC" (Drath, 2008). Drath taler om, at det at skabe et fælles billede af situationen, ikke kun er bundet op på lederens konkrete handlinger, men skal forstås som en fælles aktivitet i teamet, som han knytter til de tre begreber "direction", "alignment" og "commitment":

"(1) direction: widespread agreement in a collective on overall goals, aims and mission; (2) alignment: the organization and coordination of knowledge and work in a collective; and (3) commitment: the willingness of members of a collective to subsume their own interests and benefit within the collective interest and benefit" (Drath, 2008, s. 636).

Med udgangspunkt i Draths tanker om at skabe DAC er arbejdet og erkendelserne fra dette projekt hjælpsomme, da de netop fremhæver elementer fra ontologien, som fraværende i teamet og i teamets tilknytning til resten af organisationen.

Et næste skridt for teamet og for ledelsen kunne derfor være, at involvere hele teamet i en fælles proces, hvor man sammen skaber grundlaget for at producere DAC i teamet. For at lykkes med denne bevægelse skal ledelsen tage stilling til, om de er klar til at involvere hele teamet og måske andre organisatoriske niveauer i arbejdet med at producere fælles ledelse. Dette vil jeg blandt andet udfolde i mit mundtlige forsvar af dette masterprojekt.

Slutteligt vil jeg forsøge at perspektivere min læring fra dette projekt til min egen konkrete hverdag i Region Midt, hvor jeg først og fremmest arbejder som praktiker tæt på organisationen med konkrete organisatoriske problemstillinger. Region Midt har formuleret sin egen forventning til, hvordan man skal bedrive ledelse i regionen i udgivelsen 'God Ledelse og Styring' (Bilag 5). Her er man optaget af, at ledelse hviler på nogle balancer, som man som leder hele tiden skal kunne balancere i. Balancerne er Målopfyldelse, ordentlighed, nytænkning og bæredygtighed, og det interessante i sammenhæng med denne projektopgaves fund, både i forhold til det at få en bredere forståelse for Social IT teamets udfordringer og i forhold til metoden, med at give sig til at være grundig i sin forståelse, kobler sig godt til disse balancer. Jeg ser nemlig en tydelig sammenhæng mellem behovet for at få skabt fælles forståelse for mål og processer, der understøtter dette med balancen om målopfyldelse. Det ordentlige knytter sig til det grundige og til at kunne se tingene fra flere perspektiver, det nytænkende og det bæredygtige knytter sig dels til ønsket om at skabe teams og strukturer, der er holdbare i længden, og dels til den iboende logik om, at man for at kunne være bæredygtig som organisation i en kompleks og foranderlig verden hele tiden skal kunne tænke i nye organisatoriske baner.

Ligesom man i regionen er optaget af ovenstående balancer, så hviler ledelsesgrundlaget også på tre værdier; nemlig værdierne dialog, dristighed og dygtighed (Bilag 5). Derfor bliver det yderligere interessant for mig som konsulent, at koble disse værdibegreber på denne afdelings konkrete udfordring med at etablere dels dette konkrete Social IT team, men også de andre team i deres organisation. Man kan, måske polemisk, hævde, at Social IT teamet ikke oplevede at være meget i dialog om den nye organisering i teamet. Om ledelsen var dristige og dygtige er svært for mig at vurdere, men min anbefaling vil være, at de fremover skal være dristige og dygtige, hvis det betyder, at man tidligt involverer teamets medlemmer i den organisatoriske opgave det er at etablere et team.

Jeg ser derfor store perspektiver i mit fremtidige konsulentarbejde, med at understøtte god ledelse i Region Midt, ved at jeg også fremover tør invitere forskellige teoretiske perspektiver indenfor for at forstå, hvad der er på spil, i stedet for at falde i det hul, hvor jeg forsøger at forstå organisatoriske dilemmaer ud fra de samme optikker, hver gang. Denne erkendelse er blevet tydelig i mit arbejde med dette masterprojekt, ligesom det gennem det meste af masteruddannelsen er blevet tydeligt for mig, at jeg ved at invitere forskellige teoretiske perspektiver indenfor i min konsulent praksis opnår et bredere og mere grundigt refleksionsniveau i forhold til at være hjælpsom for den organisation eller de kunder, som jeg er konsulent for.

9. Litteratur

Alvesson, M. (2009). At-home ethnography. I S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteg (red.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London, UK: Sage, s. 156-174.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning - a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Bion, W.R. (1961/da. 1993): *Experiences in Groups and Other Papers*. New York. Routledge.

Brinkmann, S. (2006). *John Dewey: en introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, Svend, (2012) *The Epistemology of Working with Everyday Life Materials In: Qualitative Inquiry in Everyday Life: Working with Everyday Life Materials*, SAGE Publications Ltd

Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene (2020): *Kvalitative metoder – En grundbog*. Hans Reitzels Forlag

Dahl, K. & Juhl, A. G. (2009): *Den professionelle proceskonsulent*, Hans Reitzels forlag

Drath, W. H. et al. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly* (19), s. 635-653.

Dewey, J. (2015). *Demokrati og Uddannelse*. Aarhus: Klim.

Dewey, J. (2009) *Hvordan vi tænker: En reformulering af forholdet mellem reflektiv tænkning og uddannelsesprocessen*. Aarhus: Klim.

Egholm, L., (2014) *Videnskabsteori – perspektiver på organisationer og samfund*, Hans Reitzels forlag

Gimmler, A. (2012). Pragmatisme og "practice turn". *Slagmark* # 64: Praksis.

Hatch (1997); *Organizational theory - Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.

Heinskou, T. & Visholm, S. (2011) *Psykodynamisk organisationspsykologi - Bind II: På mere arbejde under overfladerne*, Hans Reitzels forlag

Hinshelwood, R. D. (1987): *What Happens in Groups*. London. Free Association Books.

Hinshelwood, R. D. (1991): *A Dictionary of Kleinian Thought*. London. Free Association Books.

Leavitt, H., (1972); *Managerial Psychology - An introduction to individuals, pairs, and groups in organizations*. The University of Chicago press. 3. udgave

Leavitt & Bahrami (1988); *Managerial Psychology - Managing behavior in organizations*. The University of Chicago press. 5. udgave.

Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research - LA English*

Mowles, C. (2011). Leaders, Managers and Consultants as Researchers: Using Self as an Instrument of Research. Kap. 3 i *Rethinking Management, Radical Insights from the Complexity Sciences*. UK: Gower, s. 59-88

Schein, Edgar H (1994); Organisationskultur og ledelse, Valmuen, 2. udg

Shotter, J. & Katz, A. (1999). Living moments' in dialogical exchanges. I tidsskriftet *Human systems* nr. 9, pp. 81-93 1999.

Stacey, Ralph D. (1993); Strategic Management and Organisational Dynamics, Pitman

Stacey, R. (2012): Tools and techniques of leadership and management – Meeting the challenge of complexity. Routledge

Thayer, H. S. (Red.) (1982). Pragmatism. The Classic Writings. Charles Sanders Peirce, William James, Clarence Irving Lewis, John Dewey, George Herbert Mead. Hackett Publishing Co, Inc; New Ed edition.

Trillingsgaard, A. (2015): *Ledelsesteamet gentænkt*. Dansk Psykologisk Forlag.

10. Bilag

Bilag 1: Casebeskrivelse

Bilag 2: Interview med teamleder

Bilag 3: Interview med kontorchef

Bilag 4. Prioritering af emner til behandling i teamet

Bilag 5: Region Midtjylland (2020): God ledelse og styring, Region Midtjylland.

Bilag 6: Interviewguide