

# Hverdagen og livet i glimt

Et afgangprojekt om at skabe og facilitere kulturforandringer – overgangen fra organisation til organisme



Kunstner: Beeple – Titel: "Everyday"

Anslag: 60.899

## Indholdsfortegnelse

1.	Indledning.....	2
2.	Problemformulering.....	2
3.	Problemfelt.....	2
4.	Læsevejledning.....	3
5.	Kontekst.....	4
6.	Projektet afgrænsning.....	6
7.	Videnskabsteori.....	6
8.	Teori.....	7
9.	Empiri.....	10
10.	Procesdesign.....	19
11.	Analyse.....	21
12.	Konklusion.....	23
13.	Refleksion.....	24
14.	Resume – engelsk.....	25
15.	Litteraturliste.....	26

## Indledning

I nærværende projekt vil jeg undersøge, hvordan vi ved hjælp af systemisk teoretisk tilgang samt dele af TEAL-tænkningen kan ændre vores kultur i retning af at alle medarbejdere, i højere grad, bidrager til at stille krav og understøtte hinanden i hverdagen i forhold til opgaveløsningen – særligt vil jeg interessere mig for hvad et udsagn som medarbejderne udtrykker "det føles som at være stikker" betyder og hvordan vi kan arbejde med det.

Oprindeligt var projektet alene tænkt som et udviklingsprojekt for og med skolens administration, set i forhold til teamets oplevelse af sig selv, og også set udefra, som værende højt præsterende. Teamet havde dog ikke, når adspurgt, forklaringer og viden om hvad det var der gjorde dem til højt præsterende. Derfor blev det vigtigt for mig, at inddrage teamet i udviklingsprojektet, således at deres høje præstationsniveau vil kunne fortsætte, også når teamet eller organisationen forstyrres af udefrakommende faktorer – fx ved ændringer i organisationen, strukturændringer, lederskift, nye kollegaer, nye opgaver eller lignende.

Projektet her er sidste del i Master-uddannelsen PROF. Igennem uddannelsesforløbet har vi fokuseret først på individet, herefter på grupper/teams og til sidst på organisationer og interventioner via aktionsforskning som metode. Endvidere er vi introduceret til systemteori og nye former for organisering, herunder TEAL, som flytter sig fra organisation til organisme, den tænkning finder jeg særligt interessant da der tales ind i "det hele menneske". På baggrund af den læring der er opstået i forbindelse med Master-uddannelsen, er grundlaget for dette projekt skabt.

## Problemformulering

Hvad sker der i forhold til det professionelle arbejdsfællesskab samt effektivitet i opgaveløsningen, hvis elementer fra systemteori, anerkendende teori og dialoger om TEAL indarbejdes i 1-1 samtaler og GRUS?

## Problemfelt

Jeg er optaget af, hvordan vi som team, med min ledelsesmæssige understøttelse, bedst muligt arbejder og udvikler os i arbejdet med systemisk teoretisk tilgang og TEAL set i forhold til teamsamarbejde, den gode professionelle kollega, den større arbejdsglæde og den formodede højere kvalitet i opgaveløsningen det vil skabe. Fra ledesperspektiv er udfordringen i teamet, at teammedlemmerne ikke får sagt fra over for kollegaer der ikke præstere det aftalte til tiden eller i den rette og nødvendige kvalitet. Det afstedkommer over tid, at der opbygges frustrationer i den enkelte. Da den enkelte ikke i tids nok har fået sagt fra eller stillet krav til en ellers god kollega, så bliver det for den enkelte svært at være i. Det skyldes, at frustrationen har vokset sig større end den enkelte situation, den dækker altså over et længere forløb, hvor oplevelsen er, at en kollega har svigtet ikke kun en men flere gange. I ordenlighedens tegn forsøger den enkelte medarbejder, at overbevise sig selv om, at den manglende leverance fra en kollega snart er fortid, og at denne frustration derfor vil fortage. Tilfældet viser sig dog anderledes, da kollegaen ikke genfinder sit

vanlige og det nødvendige niveau. Til trods for den ellers store tillid der er teammedlemmerne imellem, så har de vanskeligt ved at tale med hinanden om udfordringer af denne karakter. Den manglende evne til at få taget hul på udfordringerne skaber dårlige vilkår for at professionelt samarbejde, og dette kommer til udtryk ved, at teamet så ikke længere kan præstere på det niveau de ønsker at levere og gerne vil kendes an på. Det skaber en ikke tilpas forstyrrelse, forstyrrelsen er for stor. Det betyder, at den enkelte trækker sig fra det professionelle fællesskab, og at de får en nedadgående kurve i forhold til trivsel og arbejdsglæde. Den enkelte medarbejders manglende tro på og/eller evne til, at tage fat om udfordringen bliver selvforstærkende, da det ud over at forstyrre kvaliteten i opgaveløsningen og smitter af på den enkeltes evne til at være en god kollega, til at udvise forståelse og rummelighed – ting som ellers tidligere har været en afgørende faktor for, at teamet har kunnet levere på tidligere tiders høje niveau. Helt specifikt har det skabt en deroute, som har betydet at flere af teammedlemmerne har søgt jobs andre steder, blot for at slippe ud af den onde spiral.

### **Læsevejledning**

Projektet er bygget op i afsnit af hensyn til læsevenligheden. Konteksten vil kort beskrive hvordan hverdagen i min organisation ser ud, og frembringe informationer, som fortæller noget om hvilke udfordringer vi rent organisatorisk befinder os i.

I projektets afsnit vil medarbejderne af hensyn til læsevenlighed of anonymisering betegnes med forkortelserne A, K, MA, ME, N og L for leder.

Opgavens afgrænsning fortæller om, hvilke elementer jeg har valgt at lyse på, idet kontekst og empiri uden problemer kunne give anledning til en meget større udredning. Så der er altså udvalgt specifikke områder til analyse.

Videnskabsteori er et afsnit hvori jeg belyser hvilken videnskabsteoretisk tilgang der lægges til grund for hele projektet.

I det teoretiske afsnit redegøres for hvordan jeg bringer systemteori, systemisk coaching, narrativ teori og TEAL i spil i arbejdet med projektet.

Metodeafsnittet beskriver hvilke metoder der anvendt til indhentning af empiri og hvordan de er anvendt – her kan nævnes at der foretaget semistrukturerede gruppeinterviews samt 1:1 samtaler.

Empiriafsnittet indeholder transskriptioner af henholdsvis 1:1 samtaler og GRUS.

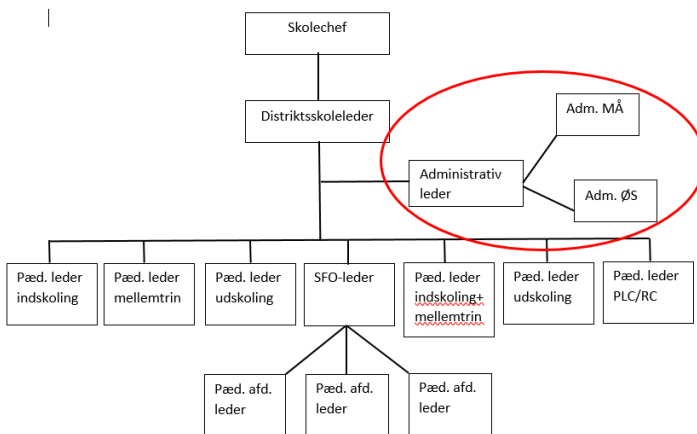
Af afsnittet procesdesign fremgår det, hvordan den samlede proces for arbejdet med teamets udfordring er planlagt og gennemført.

Analyseafsnittet giver indblik i hvad min samlede analyse af projektet har afstedkommet.

I konklusionen konkluderer jeg på hvor succesfuldt udfaldet af arbejdet med projektet har været, og hvilke refleksioner det har givet anledning til.

## Kontekst

Vi er en almindelig distriktsskole fordelt på to matrikler. Ledelsen udgør i alt 9 ledere i skoledelen samt 3 i SFO-delen. Strukturen er beskrevet i kommunens styrelsesvedtægt. Distriktsskolelederen er øverste leder, under sig har denne 6 pædagogiske ledere, 1 SFO leder samt 1 administrativ leder. Figuren nedenfor skitserer vores organisering, og det er den del af organisationen der er skitseret inden for den røde cirkel der arbejdes med i dette projekt. Dog må det nævnes, at den øvrige ledelse naturligt indvirker på det administrative team, idet dette løser opgaver i tæt samarbejde med lederne.



I administrationen er tre sekretærer, en it-medarbejder som varetager alle administrative opgaver. Ud over disse medarbejder er yderligere tilknyttet 3 medarbejdere på nedsat tid til varetagelse af forskellige forefaldende opgaver.

De tre sekretærer har stor faglig viden, og delagtiggøres i relevant info og fortrolig viden, således at de kan bidrage til den høje kvalitet, som vi er kendt for at yde, og som vi gerne vil kendes an på.

I det daglige udgør jeg som administrativ leder en del af det samlede ledelsesteam, men er samtidig en del af det administrative team. Dette er ikke et krav jf. styrelsesvedtægten, men et valg af ledelsestil fra min side, da jeg arbejder ud fra devisen "ingen lykkes før alle lykkes" – derfor sætter jeg mig selv i spil i både ledelsesteamet og i det administrative team. Medarbejderne anerkender ledelsestilen og giver udtryk for at de føler sig hørt, set og bakke op – de har kvitteret ved at udtale "du har vores ryg". På baggrund af besvarelser i Social kapital målingerne, giver det administrative team udtryk for at tilliden i teamet er høj, medarbejderne bryder sig om hinanden både kollegialt, men også som mennesker – de kender hinanden rigtigt godt, de har været ansat på skolen i mellem 7 og 26 år, endvidere viser målingen ligeledes at tilliden til nærmeste leder er høj, der er en oplevelse af at man kan få lov at give udtryk for sine meninger, holdninger og følelser – oplevelsen er at disse er velkomne. Medarbejderne er fokuseret på at opgaverne løses med høj kvalitet, men også at det skal være rart og trygt at gå på arbejde. De bidrager aktivt til og i fællesskabet fx ved at huske hinandens fødselsdage og fejre disse med flag og gaver, ved at spørge ind til hinandens liv m.v. De er bevidste om, at livet er meget mere og andet end arbejde, men ved også at der er en vigtig balance som skal plejes. Det betyder, at der i perioder er nogle af medarbejderne der løser mere end andre, således at den omtalte balance i livet kan opretholdes. Overbevisningen fra alle i teamet er, at de/vi på denne måde bidrager til at opgaverne løses med høj kvalitet og rettidigt, samtidig med at alle kommer hele igennem både arbejds- og privatliv. Til trods for overbevisningen og den tilgang vi har anlagt, er der alligevel sket det, at først en medarbejder og sidenhen en mere, er røget ud af balancemomentet. Ubalancen havde før min tid som leder af denne medarbejder vist sig, men

den tidligere leder skred ind med samtale umiddelbart før jeg overtog ledelsen – jeg har derfor ikke andet end hørt om den tidligere ubalance. Efter at have været leder for medarbejderen (kaldet A) i ca. to år, så begyndte der at ske ændringer i indsatsen rent arbejdsmæssigt, socialt kollegialt var A dog stadig opmærksom. Da A havde vanskeligheder på hjemmefronten, som hun ærligt havde fortalt om, lod jeg det fare i forvisning om, at når der kom ro på det, så ville A være tilbage med sin kendte energi. Tiden gik og energien vendte ikke tilbage, kollegaerne begyndte at få øje på det og blev presset på både opgaver men også værdier, og havde til sidst brug for at involvere mig – det var svært for dem at agere i. De følte de stak en god kollega. Jeg havde af flere omgange samtaler med både A og at støtte hende, og de øvrige medarbejdere i teamet i forhold til, hvordan jeg bedst kunne støtte dem i at kunne være i den svære situation, med deres ellers gode kollega. Hvad havde de brug for fra mig og hvordan, og hvordan kunne jeg støtte dem i selv at have modet til at tale med deres kollega om noget der var svært – altså noget der påvirkede deres evne til at løse opgaverne med høj kvalitet og som flyttede på deres oplevelse af trivsel på arbejdspladsen. På baggrund af egne observationer og kollegaernes henvendelser, blev det nødvendigt at indkalde A til en samtale. Samtalen gik på trivsel, kvalitet i opgaveløsningen, mødestabilitet, igangværende uddannelse (kommunom) med mere. Efterfølgende havde jeg sparringssamtaler med A hver 14. dag, for at have tæt kontakt og dialog, der var plads til at lægge akutte samtaler ind, hvis der var behov for det. Sparringen stod på i lidt under et år – der var korte glimt af bedring, men den positive udvikling generelt udeblev og A's fraværet steg yderligere. Af hensyn til skolens drift og til teamets trivsel, blev det nødvendigt at indkalde til samtale af mere alvorlig og tjenstlig karakter – en samtale med henblik på advarsel – det var ikke et skridt jeg som leder brød mig om, jeg ønskede at kunne udvikle med "gulerod frem for pisk". Advarslen blev givet, men samtidig med tilbuddet om at A kunne få samtaler med en karrierecoach. Målet med dette var, at en som ikke var kollega eller nærmeste leder, kunne samtale med A om, om skolen var den rette arbejdsplads for A. Karrierecoachen ringede mig op og spurgte ind til, om hun skulle tale A ind eller ud af jobbet – det havde jeg faktisk ikke i den direkte form forholdt mig til, men bad blot om, at de fik talt om, om vi var det rette sted, og hvis det var tilfældet, hvad der så skulle til for at A kunne genfinde sin arbejdsglæde og sit tidligere fine niveau i forhold til opgaveløsning. Advarslen blev givet få uger før vi gik på sommerferie, det var en meget vanskelig periode for de øvrige medarbejdere i teamet – A var ramt, ked og vred på både mig som leder, men også på sine kollegaer – stemningen var virkelig trykket og tilliden knækket. Det var min vurdering, at det var nødvendigt at skride til handling, dette af hensyn til den organisationen, som jo er årsagen til at vi er her, men også af hensynet til den enkelte medarbejder. Efter sommerferien havde A været til coach tre gange, og ind af døren kom en glad overskudsagtig medarbejder, som bad om en samtale. A oplyste om, at samtalerne havde gjort noget godt. Coachen havde udfordret A, således havde hun kigget indad og var klar over, at udfordringen ikke lå hos andre men hos A selv. A fortalte, at det havde været en svær ferie, og at A havde været meget vred på mig som leder. Coachen havde hjulpet A med at kigge på sig selv i stedet for at klandre andre for alle de ting der ikke virkede for hende i hverdagen. Fra den dag gik tingene i positiv retning, det har taget tid at genopbygge den fulde tillid i teamet, men det er blevet gjort. Jeg har anerkendt A for hendes helt enorme udvikling – med de udfordringer vi havde, så må jeg indrømme at jeg aldrig havde turde tro på at det var muligt. Jeg glædes hver dag over, at vi er nået så langt på så forholdsvis kort tid. Jeg har anerkendt teamet for deres utroligt empatiske, tålmodige og langt hen ad vejen meget professionelle måde at agere på. Virkeligheden har villet det sådan, at en anden i teamet

(kaldet N) med noget forsinkelse har været på en lignende deroute. Samtalerne er taget, tjenstlig samtale afholdt, advarsel givet, coach tilbudt og benyttet, men udbyttet har ingenlunde været det samme – alle er ærgerlige over det, det er en vanskelig situation, når en kollega som er afholdt ikke kan levere det krævede og ønskede. De øvrige i teamet kan ikke balancere deres arbejdsliv når en kollega har så massive udfald.

På baggrund af ovenstående har jeg haft brug for at tale med teamet om de oplevede udfordringer, men særligt om hvordan vi fremadrettet får grebet ind rettidigt, så vi undgår lignende situationer, som er slidsomme for medarbejderne at være i, og endvidere skaber mindre effektivitet i organisationen. Det skaber følgende spørgsmål: Hvordan gør jeg det? Hvordan gør vi det? Hvordan gør medarbejderne det? Dette føre mig frem til følgende problemstilling:

### **Projektets afgrænsning:**

I dette projekt vil jeg afgrænse mig til alene at lyse på arbejdet med teamet særligt i forhold til det systematiske arbejde med 1:1 samtaler som opfølgning på GRUS, hvilket er organisatorisk indført sidste år.

### **Videnskabsteori – Socialkonstruktivisme/Socialkonstruktionisme**

Det videnskabsteoretiske afsæt for dette projekt er Socialkonstruktivisme eller socialkonstruktionisme om man vil. Det forholder sig nemlig sådan, at de to begreber bruges i flæng (Egholm, 2014), og begreberne "tivismen" og "tionismen" kan ofte skabe forvirring, særligt da flere teoretikere og forfattere også bruger dem i flæng.

Det man kan sige er, at Socialkonstruktivismen er "forfader" til det som senere udvikler sig i flere retninger herunder socialkonstruktionismen.

I udgangspunktet springer Socialkonstruktivisme ud af tidligere tiders traditionelle erkendelsesteori. I denne er erkendelsen ren og objektiv og alene bestemt af den verden der omgiver os, og som vi erkender. Der er over en længere periode dannet forskellige paradigmer – sociale og kognitive, som fører videre til nyere tiders forståelse. Socialkonstruktivisterne henter inspiration i den sene Wittgenstein (Wenneberg 2000), hvor sprogets betydning er en grundlæggende pointe. Der er altså ikke alene tale om, at erkende verden omkring sig – sproget spiller en afgørende betydning. Sproget skabes mellem og af mennesker – en tidlig model af at samskabe noget. Det vil sige, at der er en afsender og en modtager, modtageren bestemmer budskabet og sender herefter det fortolkede budskab retur til afsender, hvorefter der igen fortolkes og således videre og videre. Socialkonstruktivisterne dækker over en bred vifte af tilgange fra Garfinkels empiriske studier over den noget mere filosofiske og analytiske Wittgensteinske tilgang – begge har bidraget til den forståelse vi i dag har af socialkonstruktivismen.

Skal man skille de to begreber ad, så kan man sige, at socialkonstruktivismen er sociologisk orienteret, altså at den retter sig mod det der imellem mennesker skaber samfundet og dets virkelighed. Det betyder, at vi for at kun kan forstå et menneskes handlinger, tænkning og sprog ved at

undersøge de sociale betingelser (Læremiddel.dk – Smith 2022) – det vil sige, at det vil være nødvendigt at undersøge, i dette projekts tilfælde, medarbejdernes sociale betingelser – det kunne være arbejdsvilkår (fx lovbestemt eller principper/retningslinjer), kollegialt samarbejde og øvrige relationer til fx kunder, elever, forældre og øvrige interessenter. I Berger og Luckmanns perspektiv, så vil de påstå, at menneskers handlinger er betinget af vores deltagelse i social fællesskaber, som fx på en arbejdsplads.

Socialkonstruktionismen, som bygger oven på eller videre på socialkonstruktivismen, centrere sig i stedet om det psykologiske – det indre. Der tales stadig ind i, at sproget skaber virkeligheden, men her tales både om sproget mellem mennesker og den indre dialog, altså det enkelte menneskes indre sprog. Bateson taler om, at relationen er mindste enhed, det vil sige, at vi konstruerer virkeligheden sammen i relationen. Altså at alt konstrueres via sprog i relationer, vores virkelig består altså af konstruktioner, som dekonstrueres for på ny at konstrueres. Alle disse konstruktioners udfald er betinget af den relationelle og kontekstuelle sammenhæng – konstruktionerne er betinget af at vi taler og reflekterer sammen, kun sådan erkendes verden. Gergen vil sige, at "intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det" (Gergen & Gergen 2005).

Helt forenklet kan man sige at tænkningen er "at det er gennem sproget og vores begreber vi forstår verden" (Molly-Søholm, Stegeager, Willert 2015).

## **Teori**

Mit teoretiske afsæt for dette projekt er systemisk. Jeg vil her redegøre for hvilke teoretiske tilgange der i min undersøgelse bringes i spil.

### **Systemteori:**

Systemteori taler ind i, at alle mennesker ikke blot er dem selv som individ, men at de agerer i relationelle og sociale sammenhænge – relationen ses som mindste enhed. I den optik vil det være vigtigt at holde sig for øje, at hvert individ udgør et autopoetisk system (Molly-Søholm, Stegeager, Willert 2012). Systemet gør alene det der giver mening for det, og operere som et lukket selvrefererende system. Systemet kan alene påvirkes ved at udsættes for forstyrrelser. Afhængig af forstyrrelsens størrelse vil systemet reagere. Hvis udsat for en for lille forstyrrelse, da vil systemet ikke tage notits af denne. Udsat for en for stor forstyrrelse, da vil systemet udvise modstand. Udsættes systemet derimod for en passende forstyrrelse, da vil det være i stand til at bearbejde denne. For at skabe ønsket og/eller nødvendig udvikling vil det derfor være interessant at være opmærksom på, at systemet udsættes for passende forstyrrelser fra et eller flere andre systemer. I dette projekt bliver det aktuelt set i forhold til 1:1 samtalerne, som har en coachende karakter. Det vil sige at coachen, i dette projekts tilfælde mig som leder, alene kan skabe forandring ved at udsætte medarbejderen for en passende forstyrrelse. Set i denne sammenhæng og ind i systemisk coaching sammenhæng, da vil det være nødvendigt og vigtigt, at systemet udsættes for "den adfærd og de spørgsmål, som rammer balancen mellem på den ene side genklang som noget bekendt hos fokuspersonen og på den anden side at introducere et nyt og uventet perspektiv" (Moltke, Molly 2019 s. 45). Som systemisk coach agerer man "fødselshjælper" Forståelsen af dette er, at



coachingsceancen finder sted for fokuspersonens skyld og efter deres ønske, og er altså ikke til for coachens skyld. I systemisk coaching vil coachen skulle forholde sig ydmygt, forstået således, at hvis et spørgsmål ikke fange fokuspersonens interesse, da skal coachen være i stand til at lade det fare – altså tilsidesætte egen nysgerrighed. Da coachen alene med den position man har som dette besidder magt, set i forhold til at det er coachen der definerer spørgsmålene, da må man som fremtøne med yderste forsigtighed og ydmyghed, idet man som teolog K. E. Løgstrup vil sige det "har et andet menneskes liv i sine hænder". Coachen kan altså ikke betegnes som neutral og rummet ikke som magtfrit (Nørlem 2009). Dette projekt må man dog se behovet for coachingsamtalen/1:1 samtalen gradbøjet, forstået på den måde, at 1:1 samtalerne er stillet som forudsætning i forhold til arbejdet med social kapital. Det betyder, at det ikke er fokuspersonen der har ønsket samtalen, men samtidig betyder det heller ikke, at samtalen er til for coachens skyld – det man kan udlede er, at det må være til gavn for organisationen – organisationens mål er naturligvis, at samtalen skal skabe grundlag for og mening ind i samarbejdet.

Man besidder som Gamemaster stor magt. Gamemaster rammesætter indholdet af samtalen alene ved de stillede spørgsmål, og det vil derfor være vigtigt løbende i samtalen, at have opmærksomhed på om samtalen bevæger sig i den rette/ønskede retning for fokuspersonen. Hvis tvivl omkring retning eller indhold opstår, da kan "time out" anvendes, her vil coach og fokusperson kunne føre en samtale om samtalen og afstemme retningen, for herefter at vende tilbage til den oprindelige samtale.

Den canadiske professor og psykiater Karl Tomm har udviklet spørgsmålstyper (Moltke, Molly 2019 s. 129), som med fordel kan anvendes i forskellige typer af coachingsamtaler. Her gør man brug af lineære og cirkulære spørgsmål og antagelser. Der arbejdes med orienterende (fortidsrettede) og påvirkende (fremtidsrettede) spørgsmål. Spørgsmålstyperne er i modellen inddelt i fire kategorier - lineære, cirkulære, reflektive og strategiske. Samtalen udvikler sig afhængigt af hvilken type af spørgsmål coachen vælger at gøre brug af. Skal der fx kontekstafklares eller undersøges, så kan lineære spørgsmål egne sig godt til dette. Skal der i stedet tales om fremtidsperspektiver vil cirkulære spørgsmål være hjælpsomme.

Narrativer bliver automatisk en del af den anvendte teori, idet vi i socialkonstruktivismen taler om, at sprogets betydning er en grundlæggende pointe. Det er altså sproget der skaber virkeligheden. Eller som Wittgenstein siger det "Mit sprogs grænser er min verdens grænser" (Moltke, Molly 2019 s. 182) – vi kan ikke vide noget, uden at vide hvad noget er – altså viden skabes gennem sprog, og sproget skaber vores virkelighed – det betyder også at sprog er lig med magt. Magt forstået på den måde, at sproget kan bygge og nedbryde eller konstruere og dekonstruere virkeligheden. Set ind i dette projekts kontekst, da har narrativ coaching sin berettigelse, idet "Narrativ coaching handler om at facilitere meningsskabelse, samt historiefortællinger, som bryder fastlåshed og inspirere til handling" (Moltke, Molly 2019 s. 188).

TEAL som tilgang udspringer fra Laloux, som har skrevet bogen "Reinventing organizations". Laloux ser "at verden er et sted for individuel og kollektiv udfoldelse, hvor individet lærer at tæmme ego'et og i stedet bruger indre vished som kompas" (Lederweb 2020). Tilgangen har en mere holistisk tilgang til mennesker/medarbejdere. Der kaldes i højere grad på wholeness eller helhed. Tilgangen ses stræbe efter at imødekomme menneskets "længsel efter helhed" (Laloux

2017). Der kiggles i højere grad indad – på den indre visdom, som det påstås at vi har fjernet os fra. Den indre visdom tager os tilbage til at mærke efter hvad der opleves som rigtigt i forhold til vores værdier. Det betyder at der foretages i skift i tilgang fra "ydre til indre målestok" (Laloux 2017). Man bliver optaget af om beslutninger forekommer rigtige, om man er tro mod sig selv, om beslutningen stemmer overens med den person man gerne vil være og fx om man tjener verden godt. TEAL er et udtryk for en meget større forbundethed end den vi indtil videre har anerkendt – "vi er dybest set ét" (Laloux 2017). Der tales ind i, at vi har mistet os selv i til organisationstænkningen, og arbejdet med TEAL kan skabe en overgang fra organisation til organisme, idet tænkningen er, at vi er et hele – altså alle medarbejdere udgør sammen med organisationen den omtalte organisme. Det vil sige at vi går på arbejde og bidrager med hele vores væsen, ikke kun den professionelle del. Ved at købe ind på den præmis, så påhviler der den enkelte et større medansvar og alle i organismen skal være tro mod sig selv – det betyder også at bidrage med at stille gensidige krav. Tilgangen er med succes indført i flere amerikanske virksomheder, herunder Ben & Jerry, men også flere danske virksomheder, herunder også kommunale institutioner har arbejdet med TEAL tilgangen. I de virksomheder, som har taget TEAL tilgangen fuldt til sig, der er det muligt at have en virksomhed med 9.000 ansatte og ingen ledere – de fleste ville allerede der ryste på hovedet. Det er naturligvis ikke en let overgang, da det kræver en omstilling både i organisationen, men i særdelehed for medarbejderne. Medarbejderne skal i meget høj grad være selvledende og skal kunne kompleksitets og konflikthåndtere. Påstanden er, at hierarkisk opbyggede organisationer er i stor risiko for sammenbrud, "da de få i toppen, i perioder med høj kompleksitet, ikke har båndbredde nok til rådighed til at håndtere kompleksiteten, uanset deres evner" (Laloux 2017). I virksomheder med TEAL tilgang, da vil det i stedet for en leder i toppen der styrer, i højere grad være koordineringsmekanismer der sikre fremdrift. Mekanismerne er naturligvis medarbejderne, som er tæt på opgaven, har de nødvendige kompetencer og ekspertviden, og derfor dygtigt kan koordinere til fordel for både kollegaer og organisation, eller organismen om man vil.

En TEAL organisation kunne se sådan ud – det vil sige ingen ledere, men selvledende medarbejdere i teams. Figur fra: Laloux 2017, s. 64

Når jeg vælger at trække TEAL ind som element, så er det for at se, om elementer herfra kan bidrage til at medarbejderne vil være i stand til at være med tro mod sig selv, og altså ikke føle sig som "stikkerer".



## Metode

Som metode til frembringelse af empiri, har jeg anvendt nedenstående. I dette projekt er dog kun medtaget dele af den indsamlede empiri af hensyn til afgrænsning. Når det nævnes at der er foretaget videooptagelse af GRUS, så har dette været for at kunne transskriberer samtalen.

- Løbende korte semistrukturerede interviews - 1:1 samtaler
- Feltnoter (fra 1:1 samtaler, samt observationer i hverdagen)
- Spørgeguide til GRUS – inspireret af Karl Tomm.

- Semistruktureret gruppeinterview GRUS (denne er videooptaget)

## Empiri

Det empiriske grundlag for projektet udgøres af to semistrukturerede interviews med to af teamets medlemmer samt et semistruktureret gruppeinterview med alle teamets medlemmer. Gruppeinterviewet var efter aftale temafastsat, som følge af teamets arbejde med social kapital. Forud for gruppeinterviewet havde teamet gennemgået social kapital målingen, og i denne lokaliseret de udfordringer de ønskede at tage fat på. Derfor udarbejdede jeg som leder af teamet en spørgeguide til GRUS, som blev anvendt som en del af det semistrukturerede gruppeinterview. I empirien er medarbejderne omtalt som A, K, MA, ME og N. Lederen er omtalt som L.

Uddrag af de to semistrukturerede interviews (1:1 samtalerne)

1:1 samtale mellem A og L:

A har ønsket at vi skulle tale om, hvordan hun bedre kan få sagt fra i forhold til hendes kollega N, når nu hun godt ved, at N ikke kan levere det N skal – N har nogle udfordringer i sit private liv, som desværre trækkes med ind på arbejdspladsen – A synes det er synd for N og vil gerne hjælpe, de holder meget af hinanden, men A kan ikke længere være i det, for N tager ikke imod hjælp. A oplever at blive forstyrret urimeligt meget i sit daglige arbejde, idet A føler sig nødsaget til at tage over på nogle af N's opgaver, når nu N ikke selv får det gjort.

L: Hvad er det der forstyrre dig?

A: hmm, det er et godt spørgsmål... det er både det at jeg synes det er synd for N, men det er også det at jeg kan se N's bunker vokse og vokse, det skaber rod, og det irriterer mig også.

L: er det noget du har talt med N om?

A: njaaa... jo, altså, nej det har jeg nok ikke

L: okay – hvad står i vejen for at du får talt med N?

A: ja, altså – det er bare svært, jeg ved ikke rigtig, øøhhh

L: hvad er det der er svært?

A: jeg tror bare det er svært fordi jeg ved, at N ikke er i stand til at gøre noget ved det

L: aha, er det noget du ved eller er det noget du tror eller fornemmer?

A: det ved jeg... eller det gør jeg jo ikke, men det er sådan det føles

L: ja – hvad ville der ske hvis du alligevel fortalte N hvad din oplevelse er?

A: det kan jeg ikke

L: hvad er det der gør at du ikke kan det?

A: jamen det er jo synd

L: mmm okay, synd.... – så din oplevelse er, at det vil være synd for N, at fortælle hvor forstyrrende det er for dit arbejdsliv, at N ikke selv tager vare på sine opgaver?

A: ja

L: rent hypotetisk - kunne det så anskues sådan, at det ville være synd for N ikke at få at vide, hvor meget det forstyrrer dig?

A: jeg er ikke helt med

L: altså, med det kendskab jeg har til dig og N og jeres ellers tætte forhold, så kan jeg ikke lade være at tænke på, hvad det mon vil gøre ved N, hvis N finder ud af, hvordan du har haft det uden at fortælle det – ville det være synd for N?

A: argh, sådan har jeg slet ikke tænkt på det

L: nej, okay...

A: N ville blive mega ked af det – men det er jo urimeligt. Jeg synes virkelig det er svært, for jeg tror, at N vil blive ked af det uanset hvad

L: mmmm

A: aaah altså...

L: hvis vi skal blive i termen, at det er synd for nogen, kunne det så være synd for andre end N?

A: øøhhh.... (stilhed længe)

A: øh, ja det kunne det vel

L: okay – hvem?

A: ME

L: ja, okay – kunne det være synd for andre?

A: hvad mener du?

L: jeg kommer til at tænke på, hvorfor vi er her – altså om det er for vores egen skyld eller om der er et større mål?

A: øøhhh – tja, vi er her selvfølgelig for at løse en opgave

L: ja, så hvem kunne det være synd for?

A: det kan det jo egentlig for hele teamet, eller ja faktisk for hele skolen.

L: mmm, og hvis vi tager det videre, så kan vi vel sige for hele kommunen – kan man ikke sige at vi samlet set går glip af noget?

A: jo, det er da det vi gør, så det er os alle det er synd for

L: så hvad har du brug for, for at kunne fortælle N, hvad det er der forstyrrer dig?

A: altså, det er mest fordi jeg ikke rigtigt ved, hvordan jeg skal få det sagt

L: okay – hvordan kan jeg være hjælpsom for dig i den sammenhæng?

A: øøhhhh

L: jeg tænker mest på, er det noget du selv kan eller vil tale med N om – hvis ikke så vil det jo være nødvendigt at jeg gør det. Hvad kan du bedst være i?

A: nej, så vil jeg helst selv

L: det er i orden – så hvis jeg spørger dig i næste uge, har du så talt med N om det?

A: ja... nej – jeg ved det ikke

L: okay, så tanken om det er stadig svær?

A: ja, meget

L: hvis jeg skal hjælpe dig, kunne vi så aftale, at du og jeg taler sammen igen om tre dage, så har du tre dage til at "smage" lidt på hvordan du vil sige det til N. Nu har du jo konstateret, at det i virkeligheden rammer både teamet, skolen og kommunen hvis ikke du/vi gør noget.

A: jaaa – jeg tror lige jeg skal tænke lidt, for jeg har ikke tidligere tænkt over det med hvem det i virkeligheden går ud over

L: det er også helt ok – så er aftalen mellem os, at nu har du tre dage til at tænke og så taler vi igen sammen om, hvordan du bedst kan få talt med N, og evt. hvordan jeg bedst kan understøtte dig i det?

A: ja, det er en god aftale – tak, jeg synes stadig det er svært, men jeg kan godt se, at jeg bliver nødt til det. Hvis ikke jeg gør det, så er jeg jo ikke tro mod det vi i teamet har lovet hinanden. Det har faktisk været rart at tale om det på den her måde, jeg tror godt jeg kan tale med N om det, jeg skal bare lige tænke lidt over det.

L: okay, det er også helt okay. Dejligt at du har oplevet samtalen som givende – og jeg er helt enig med dig i det med teamet – I plejer jo at være super gode til at få talt med hinanden.

Samtale mellem MA og L (leder)

MA har ikke bedt om et bestemt indhold af 1:1 samtalen. MA synes egentlig ikke de er nødvendige og siger "jamen vi tager det jo løbende – jeg brænder ikke inde med noget, jeg kan jo altid få fat i dig"

Da 1:1 samtalerne er en del af kommunens strategi i forbindelse med overgangen fra MUS til GRUS, så er MA underlagt at have 1:1 med mig som nærmeste leder.

L: nå, hvad fylder hos dig i øjeblikket?

MA: aahh, ikke noget – det går fint

L: dejligt, så du kører bare derudaf

MA: ja

L: det lyder skønt – jeg synes jeg så dig rulle øjne den anden dag, kan det passe?

MA: nåå ja, det er bare fordi at N ikke passer sit arbejde – jeg får pip, jeg orker ikke at høre mere om børn, skilsmisser, dårlig økonomi – vi har simpelthen tilbudt N sååå meget hjælp, og der bliver bare ikke taget imod eller lyttet. Hvordan i alverden kan man sidde og underholde med, at man ikke har råd til aftensmad, for så derefter at gå ned og købe for 60 kroners frokost i smørrebrødsforretningen, jeg fatter det ikke – man kan altså få virkelig meget rugbrød og pålæg for 60 kr., det er jo til en hel uges frokost. Og vi har samlet ind og givet N gaver og N's børn gaver, og så bliver vi bare pisset på – det er simpelthen slut.

L: okay – det lyder også som om, at I har gjort virkeligt meget for N

MA: ja, det har vi altså – og det er ikke rimeligt, at vi skal løbe hurtigere, fordi N ikke vil tage imod hjælp

L: hmm, tænker du, at det er fordi N ikke vil tage imod hjælp?

MA: ja, nu må N altså tage sig sammen

L: jaaa, altså jeg kan ikke lade være at tænke på, om ikke det er fordi at N ikke kan tage imod – hvis N kunne tror du så ikke N ville gøre det?

MA: åh, jo du har sikkert ret – du er også bare altid så positiv. Jeg kan bare se, at det også går ud over A, og A kæmper jo selv og er så godt på vej, så det er ikke rimeligt.

L: haha – tak, tror jeg nok – og du har ret, A er rigtigt godt på vej, det er dejligt

MA: haha, ja det er rigtig rigtig dejligt

L: så hvis jeg skal bidrage med noget, der kan lette dit daglige arbejde, eller med at du bedre kan være i det limbo der er lige nu, hvad kan jeg så gøre for dig?

MA: jeg er ikke sikker på der er så meget mere du kan gøre – du er her jo altid for mig, når jeg har brug for det, det er nok for mig

L: det er jeg glad for at høre. Så holder du hovedet højt, og går glad på arbejde hver dag?

MA: ja, det gør jeg i hvert fald

L: går du også glad hjem?

MA: ja, det gør jeg også – hihi, det er bare det der du ved, når man lige får nok, så øffer man lidt, og så er man videre.

L: Har du et bud på, hvordan vi fremadrettet tidligere får grebet ind, når en af vores kollegaer ikke præsterer det aftalte eller forventede? Jeg mener nu har først A og så N været igennem turen, jeg kunne godt ønske mig, at vi sammen blev bedre til at tage fat i udfordringen, før den vokser sig så stor, at den giver frustration. Hvad tænker du om det?

MA: åh, det kunne jeg også godt tænke mig – jeg synes faktisk selv, at jeg siger til og fra på en ordentlig måde, men hverken A eller N har taget særlig godt imod det

L: det synes jeg faktisk også du er, og jeg er enig i din betragtning i forhold til modtagelsen af det.

MA: og jeg forstår det faktisk ikke, hvor svært kan det være?

L: haha, ja det er i hvert fald meget forskelligt for den enkelte, hvor svært det er eller kan være. Kan du huske vi talte om det med at arbejde systemisk, altså at vi påvirker hinanden, og at man ikke kan ændre på andre, men kun på sin egen adfærd over for andre?

MA: åh, ja – det er så filosofisk, men jeg ved godt du har ret, og jeg kan også godt se, at det betyder noget

L: haha filosofisk – hvad er det du har fået øje på?

MA: altså jeg tror jeg udviser mindre irritation, og i stedet tilbyder min hjælp, det har i hvert fald været tydeligt i forhold til A. A og jeg har et bedre samarbejde nu – med N er det en anden sag, men vi har jo heller ikke på samme måde samme arbejdsopgaver.

L: okay, så hvad er det, du gør anderledes?

MA: jaa, jeg prøver at gøre mig umage med ikke at kontrollere, men i stedet at fortælle hvor jeg er nået til med vores sammenfaldende opgaver - og så indkalder jeg A i kalenderen, så vi sammen kan kigge på nogle af tingene. A siger til mig, at det giver hende mere ro på

L: fedt – hvad betyder det for dig?

MA: ja, det er jo dejligt – det er jo fedt at kunne hjælpe hinanden, og der går jo ikke noget af mig for at hjælpe. Det eneste jeg nogen gange tænker er, hvorfor pokker det ikke er en selvfølge for A, at opgaverne skal laves på et bestemt tidspunkt. Og hvis A ikke kan huske det, hvorfor A så ikke skriver det i sin kalender eller sådan noget. Jeg har da også nogle opgaver, som jeg er usikker på, men så tjekker og dobbelttjekker jeg dem jo, så jeg kan være rolig – det virker som om A ikke har lært det

L: ja, okay

MA: og det er det jeg mener, det betyder jo ikke noget for mig at hjælpe A med at lære det

L: godt – det er da en super tilgang at have til det.

L: jeg ved, at du synes de her samtaler er lidt fjollede, hvordan har det været for dig i dag?

MA: åh ja, men jeg ved jo godt at vi skal det – det er ok. Altså det er jo altid rart at tale med dig, det er bare fordi jeg ikke går og tænker så meget over tingene

L: okay, men når jeg så alligevel går lidt til dig, så er der jo noget – der lige under overfladen, eller tager jeg fejl?

MA: neeeej, du har ret, jeg bliver bare så træt af både at være i det og at skulle tale om det.

L: ja, okay – øøhhh så hvordan tænker du så, at vi får arbejdet med det?

MA: tjaaa, det er et godt spørgsmål – jeg tænker nok bare at du har styr på det

L: wauw, det er dejligt – men det er jo også en stor ting for mig at skulle få styr på selv. Jeg tænker at jeg har brug for alles bidrag, jeg er ikke sikker på at jeg bare kan løse det selv

MA: naaa – næææ det kan jeg måske godt se

L: nu har vi jo åbnet samtalen igen, så nu kommer der lige et spørgsmål mere. Kan du huske at jeg fortalte om den tilgang der hedder TEAL?

MA: nå, ja – det kan jeg godt – det der uden ledere, altså jeg vil faktisk gerne have en leder

L: jaa, altså fuldt implementere, så "kan" en organisation drives uden ledere, men det var jo ikke lige der vi talte os hen

MA: haha – nej det var bare det jeg hæftede mig ved

L: så hvad tænker du, når jeg siger, at jeg faktisk har brug for at I alle bidrager i forhold til at få hinanden til virke?

stilhed længe....

MA: altså, det er jo rimeligt – der er jo ingen der kan alt, er det ikke det du plejer at sige?

L: hihi jo det er det – og så siger jeg "men sammen kan vi det hele"

MA: jaja det er sådan du siger – den er jeg faktisk helt med på. Ej for lige at blive lidt alvorlig igen, så skal jeg nok bidrage – jeg lover at sige noget til de andre, hvis jeg oplever de ikke løfter deres opgaver

L: det sætter jeg virkelig pris på – jeg tænker at det er sundt for teamet og alle os der er i det. Jeg ved du gerne vil have besked, hvis nogen oplever at du ikke leverer det du skal, selv om det jo nærmest aldrig sker

MA: tak, det er rigtigt, jeg gør mig umage – altså er vi ikke færdige nu (smiler)

L: (smiler) – jo, det er vi – og du har været meget tålmodig

GRUS blev gennemført med A, MA og ME som følge af de udfordringer teamet oplever/oplevede, N var ikke inviteret til at deltage i GRUS, idet jeg ledelsesmæssigt havde truffet beslutning om, at N ikke skulle deltage, idet jeg vurderede at den udfordring der var omkring N skulle håndteres et andet sted, men at teamet havde brug for at lyst på, hvordan de sammen kunne understøtte deres fælles udvikling og opgaveløsning, og at jeg derfor trak en tidligere svær samarbejdsrelation omkring A ind som fokus i samtalen. Det var vigtigt for mig som leder, at samtalen kunne afdække hvordan deres tilgang havde været, og på baggrund heraf skabe en forstyrrelse, som kunne danne grundlag for nye tilgange.



Som aftalt havde jeg udarbejdet en GRUS spørgeguide med et fast tema, alle tre der deltog i GRUS havde forud for GRUS nikket til temaet, som jo var valgt efter opfølgning på social kapital målingen – temaet var: Teamets samarbejde.

Forud for GRUS havde jeg, på baggrund af de udfordringer teamet tidligere oplevede, spurgt A om jeg måtte bruges A rejse fra bidragende medarbejder og kollega, til ikke bidragende medarbejder og kollega, og medefterfølgende tilbagevenden til tidligere tiders gode form som eksempel at tale ud fra – dette for at tale om noget helt konkret, og som ville vække genklang hos alle tre deltagende medarbejdere. Målet var at håndtere noget der var svært, men som vi som team lykkedes med, ved hårdt arbejde, at komme succesfuldt tilbage fra. A medgik til at vi kunne bruges A som case, til trods for at A stadig ”slikker sårerne” – A udtrykte, at det var vigtigt for A, at vi brugte netop denne sag som case fordi A gerne vil bidrage til den læring teamet kan opnå på den baggrund.

Spørgsmålene blev stillet af mig som leder, og opsamlingen er noteret som den enkelte medarbejder har udtalt sig, eller som teamet sammen har talt sig frem til at formuleringen skulle være.

#### Spørgeguide - GRUS

Tema	Spørgsmål	Opsamling
Teamets samarbejde	Hvordan er vores/Jeres generelle trivsel?	<p>A: har det rigtig dejligt og er glad for at hun kunne og fik lov til at vende tilbage med fornyet kraft.            Hun har lært at bede om hjælp tidligere – og at hun godt kan, hun behøver ikke at føle sig dum.</p> <p>MA: har det rigtigt godt, hun er godt nok blevet alene (K er væk). Hun er glad for at det er nogle år siden, at vi er lagt sammen, så vi kender hinanden. MA mangler lidt en makker – det er lidt svært. MA føler sig meget ansvarlig fx hvis der ikke er nogen fra morgenstunden til at tage imod vikarer, hun blev oprigtigt glad for at A kørte forbi MÅ og åbnede kontoret.</p> <p>ME: har det fint, hun synes vi har et godt lille team – hun synes det er fedt at skulle være på MÅ en dag om ugen. ME har været på ØS i mange år, så det er sjovt at prøve noget nyt.</p> <p>Alle 3 synes det er svært omkring N</p>
	Hvad er jeres roller i forhold til hinanden?	A siger ”jeg føler mig stadig som ny selvom jeg har været her i 7 år”.

		<p>A udtaler "MA har været her i over 25 år, så hun er oraklet".</p> <p>MA: siger "jamen om lidt er du oraklet, for du har SD-løn det har jeg jo ikke".</p> <p>De føler sig ligeværdige. A føler sig mere og mere ligeværdig med de andre – hun siger "jeg er godt på vej".</p> <p>Der foregår en drøftelse mellem A, MA og ME – de taler rundt om forskellige ting, og når til enighed om "at det potentielt kan være vanskeligt hvis ikke man føler sig ligeværdig med sine kollegaer".</p> <p>A siger "for 2 år siden følte jeg mig dum, uduelig, ikke afholdt, følte mig personligt ramt når kollegaer påtalte mangler – det gør jeg ikke længere – jeg tror ikke det var jeres skyld, det var min egen, men I har hjulpet mig med at få det anerledes"</p>
	<p>Hvordan hjælper vi bedst hinanden i opgaveløsningen?</p>	<p>Drøftelse – konklusion:        Når vi støder på vanskelige opgaver, så søger vi sparring/hjælp hos hinanden – det er rart at kunne.</p> <p>Drøftelse – konklusion:        Hvis arbejdsbyrden bliver for stor for en i teamet, så kaldes der på hjælp – de øvrige teammedlemmer stiller sig altid til rådighed.</p>
	<p>Får vi sagt fra/til i tide?</p>	<p>Drøftelse – konklusion:        Vi skal reagere tidligere, hvis vi tror på at den enkelte er klar til at skabe den nødvendige forandring.</p> <p>Drøftelse – konklusion:        Det tjenstlige system er et godt værktøj – kan med fordel bringes i spil tidligere – her helt specifikt henført til A's situation</p>

	<p>Hvad er det, der bliver svært, når en kollega ikke lykkes?</p> <p>Hvordan arbejder vi med det?</p>	<p>A siger "Det er svært at se et andet menneske ikke lykkes"</p> <p>MA siger "det er svært hvis man prøve at hjælpe en kollega, som ikke er i stand til at tage imod det"</p> <p>ME siger "det er svært fordi der er opgaver der ikke bliver løst. Hvis én ikke præsterer, så bliver det en byrde for de øvrige".</p> <p>Drøftelse – konklusion:        Vi skal huske at være tydelige ift. hvad vi hver især har brug for, for at kunne komme videre med en opgave.</p>
<p>Samspillet med lederen</p>	<p>Hvordan er relationen mellem leder og medarb.?</p>	<p>Drøftet i gruppen – nedenstående er konklusioner og udsagn:</p> <p>"Der er en god relation mellem os og dig"</p> <p>"Vi føler vi kan sige det der falder os ind – vi føler os ikke klemt/overvåget"</p> <p>"Det er let for os at fortælle om svære ting til dig".</p> <p>"Vi er glade for du som leder udviser stor tillid – og vi har stor tillid til dig som leder"</p> <p>"Vi oplever at du som leder handler på ting/udfordringer – det synes vi er styrke for os som team"</p> <p>"Der skal være opmærksomhed på, at de info som vi deler med dig bruges med omtanke, så vi ikke mister tilliden til hinanden"</p> <p>"Den store tillid og det høje informationsniveau gør, at vi alle i</p>

		teamet bedre kan hjælpe hinanden, og det synes vi er en styrke"
	Bliver leder flaskehals ift. opgaveløsningen?  Hvis ja, hvad gør vi ved det?	Drøftelse – konklusion: Du skaber som leder ikke flaskehals – vi ved at vi selv må træffe beslutninger og ellers søger vi info - det virker rigtigt godt for os, og vi oplever også at det fungerer for dig som vores leder"
	Er det tydeligt hvad leder forventer?	"Ja, hvis vi er i tvivl så spørger vi jo bare"  "Vi oplever, at hvis du tænker vi ikke gør det du forventer, så spørger du os jo bare om vi har brug for hjælp eller om der er noget vi har glemt eller sådan – det er faktisk rart, for det gør at vi har lov til at være i tvivl eller usikker uden at være bange for at få voksen-skæld-ud"
	Får du/I den nødvendige støtte/feed back?	"Vi oplever at du er rigtig god til at give os feed-back, og du er altid klar til at understøtte os – det er dejligt"
Organisatorisk	Hvilken organisation/enhed vil vi gerne være? (altså administrationen)	"Vi vil gerne være "servicecenter" inden for rimelighedens grænser"  "Det skal være rart at komme ind på kontoret"  "Vi vil gerne kendes for at være imødekommende og løsningsorienteret"  "Vi vil gerne kendes for at have høj kvalitet i opgaveløsningen"  "Vi insisterer på at have høj trivsel, der skal være humor i hverdagen, og det skal være rart at komme på arbejde, faktisk skal det helst være sådan at vi glæder os til at komme på arbejde"
	Hvad er det organisationen/skolen har brug for?	Drøftelse - Udsagn

		<p>"Skolen har brug for det samme som vi i administrationen ønsker at være kendt for"</p> <p>"Vi må være kendt for noget med vores kompetencer, for vi bliver ofte trukket ind i arbejdsgruppesammenhænge fra centralt hold"</p>
Frem mod 1:1 hvor den personlige kompetenceudvikling drøftes	<p>Nye opgaver, indsatser, fokusområder?</p> <p>Og frem mod næste GRUS?</p>	<p>Drøftelse og konklusion:</p> <p>"Denne GRUS-model fungerer godt, fordi den er dialogbaseret og foregår i teamet – der skabes fælles viden, forståelse og udvikling"</p> <p>Spørgsmål fra medarbejderne:        "Kan samarbejdet med de pædagogiske ledere berøres i GRUS? (der kan være problematikker, de er jo også ledere – hvem skal sige til pæd. leder hvis der er problemer – er det os eller dig som adm. leder?"</p> <p>Som svar på spørgsmål svarer adm. leder:        "det er et relevant og godt spørgsmål, lad os lige tygge lidt på det, og så tager jeg det med i ledelsesteamet, det kan jo være de også har gjort sig nogle tanker"</p> <p>I forhold til 1:1 siger medarbejderne:        "Altså 1:1 og MUS og sådan noget er jo meget fint, men det er jo som om, at vi på en eller anden måde får talt om de ting vi har brug for – man kan nærmest sige at vi har "løbende" MUS (og så grines der)"</p>

### Procesdesign

Tidspunkt	Aktivitet	Kommentar
2. nov. 2021	Besvarelse af social kapital	mødetid afsat til besvarelse af social kapital

Camilla Bolette Rask, studienummer: 20200327  
 PROF 4 efterår 2021  
 PROF 4 afgangsprøve – vejleder Jakob Nørlem

29. nov. 2021	Ledelsesmæssig gennemgang af social kapital besvarelser	
30. nov. 2021	Teamets gennemgang af social kapital besvarelser (leder deltager)	Mødetid afsat – tema for GRUS fastsættes
1. dec. 2021	GRUS	Gennemgang af spørgeguide og tema for GRUS, besvarelse af GRUS skema – her var det tænkt at hele det administrative team deltog, men da teamet havde det rigtig svært (grundet kollegas afsked), da deltog kun de 3 som var direkte berørt, idet temaet/udfordringen netop omhandlede det.
8. dec. 2021	GRUS fortsat	Leder introduktion til tanker om TEAL i teamet
jan. 2022 – flere datoer	1:1 samtaler med adm. medarbejdere - coachingsceance ift. hvordan den enkelte kan arbejde med TEAL-tænkningen	Samtalerne forløb ikke helt efter planen, idet den enkelte medarbejder havde stort behov for at tale om vanskeligheden, følelsesmæssigt, i at arbejde side om side med en opsagt kollega.
feb. 2022 – flere datoer	1:1 samtaler med adm. medarbejdere – hvor langt oplever den enkelte at være nået i arbejdet med at gå TEAL til værks? Og hvad skal der fortsat arbejdes med? Det var planlagt at den enkelte medarbejder skulle lave små aktioner, ligesom vi kender det fra aktionsforskning/læring	Samtalerne udskudt på baggrund af ønske fra medarbejderne – de oplevede for stort følelsesmæssigt pres – 1: som følge af den opsagte medarbejders fortsatte tilstedeværelse, 2: en markant ændring i opgaveløsningen grundet skolens økonomiske udfordringer
15. mar. 2022	Møde med den samlede gruppe adm. medarbejdere – opsamling på hvordan arbejdet med TEAL-tilgangen går samt hvordan det opleves at foretage mini-aktioner	Mødet fik ikke helt den karakter der var planlagt, men vi fik talt om medarbejdernes følelsesmæssige (i arbejdssammenhænge) udfordringer i forbindelse med opsagt kollega – bl.a. talte vi om hvad er det de container, hvorfor gør de det, af hensyn til hvem gør de det, hvad skal der til at de har modet til at bede en kollega om i højere grad at bidrage til opgaveløsningen
Apr. 2022 – flere datoer	1:1 samtaler med adm. medarbejdere, nu også den nye medarbejder – hvad fylder, hvordan går det med	Samtalerne kom i meget høj grad til at handle om følelser, igen – og om at holde ud den sidste tid indtil opsagt kollega fratrådte

	at få sagt til og fra (i tide), så det ikke bliver så slidsomt som tidligere oplevet.	
24. maj 2022	Møde med den samlede gruppe adm. medarbejdere – vi kigger fremad – italesættelse af at vi har brug for at rykke tættere sammen igen, at se os selv som et team (det som vi tidligere har haft stor gavn og glæde af)	Mødet fik en nærmest forløsende karakter – alle ønskede i meget høj grad at slippe ud af måneders uhensigtsmæssig adfærd og forstyrrelser.

## Analyse

Set med socialkonstruktivistiske/socialkonstruktionistiske briller og de anvendte teorier, har jeg fået sat gang i et nødvendigt og tiltrængt stykke arbejde. Ved at gøre brug af redskaber fra systemisk teori, har det været muligt at få medarbejderne til at tale om de svære ting. Det kommer første gang til udtryk forud for GRUS hvor A stiller sig til rådighed som case. Min vurdering er, at årsagen til denne mulighed er, at både jeg arbejder med systemisk og anerkendende tilgang til mine medarbejdere, men også at de ubevidst arbejder systemisk og tillidsbaseret i forhold til både hinanden om mig – det ses fx i svarene i GRUS, hvor A siger til MA "du er jo oraklet" og hvor MA svarer tilbage "jamen om lidt er du jo oraklet" – de anerkender hinanden og udviser tillid til hinandens evner og tillid til at de kan lykkes med opgaven. Under samtalen til GRUS bliver teammedlemmerne via de drøftelser de har, opmærksomme på, at de med fordel kan drage fordel af hinandens kompetencer og den støtte der kan opnås hos en kollega.

I 1:1 samtalerne gør jeg brug af redskaber fra systemisk coaching, det kommer til udtryk gennem spørgsmålstyper som åbner for nye opmærksomheder. I samtalen med A stiller jeg som coach spørgsmål som får skabt en tilpas forstyrrelse. Den åbner for refleksion, det kan vi læse ud af transskriptionen (side 11), hvor jeg som coach opstiller en hypotese og stiller et spørgsmål i forhold til om det kunne være synd for andre end N. Her skabes en forstyrrelse af en passende størrelse, som afstedkommer at A bliver i stand til, at se ud over det ellers fastlåste billede A har af, hvem det er synd for. Her bliver A opmærksom på, efter at være blevet stillet et cirkulært spørgsmål, at det også er synd for kollega ME. Da jeg udfordrer det yderligere bliver forstyrrelsen for stor, hvorfor jeg som coach må trække lidt tilbage, og således stiller et lineært spørgsmål, nemlig "hvorfor er vi her?" det spørgsmål sætter igen gang i refleksionen, og pludselig får A øje på at det faktisk er synd for hele teamet og måske for hele skolen. I arbejdet med TEAL, som teamet kun sparsomt er introduceret til, da forsøger jeg vi de sidste spørgsmål i 1:1 samtalen med A at give plads til, at A selv kan være medbestemmende i forhold til hvordan A vil tale med N – dette i forsøget på at skabe rum og mulighed for at A kan blive endnu mere selvledende.

I 1:1 samtalen med MA kræver det en anden tilgang. MA har en meget pragmatisk tilgang til både opgaver og kollegaer – på overfladen, og mener ikke at der er problemer. MA optræder altid positivt over for sine kollegaer. MA synes at 1:1 samtalerne er lidt spild af tid, og vælger derfor (min

oplevelse), at forsøge at springe let hen over de stillede spørgsmål. Først da jeg stiller spørgsmål ved en situation, hvor MA rullede med øjnene, går der hul på samtalen. Jeg anvender i samtalen både spejling og buglet spejling (systemisk coaching), idet MA slet ikke mener, at der er problemer. Derfor bliver det nødvendigt for mig, at komme med et mere pågående spørgsmål, således at der kan åbnes op for samtalen. MA siger på et tidspunkt i samtalen "åh du er så filosofisk", det er ikke første gang MA har brugt den formulering, og jeg er derfor opmærksom på, at mine spørgsmål formentlig udgør en for stor forstyrrelse for MA. Under 1:1 samtalen får et par af mine spørgsmål omkring TEAL åbnet for MA's refleksion – det bliver tydeligt for MA, hvor vigtigt det er, at alle i teamet bidrager, ikke blot undviger.

Interessant er det at der under GRUS italesættes at teamets medlemmer har tillid til hinanden, men at det faktisk er svært for dem at få sagt til hinanden, når noget ikke fungerer som det skal.

Der udtrykkes også stor tillid til mig som leder. Min analyse af det er, at det vil være en stor fordel i forhold til det fortsatte arbejde med 1:1 samtalerne og arbejdet med at få den enkelte medarbejder til arbejde med organisme-tænkende. Altså, at de tager hele deres person med på arbejde, og bringer egne værdier i spil – jeg synes at se sprækker for dette i GRUS. Her når de efter drøftelser til enighed om, at "Vi skal huske at være tydelige ift. hvad vi hver især har brug for, for at kunne komme videre med en opgave" dette taler også direkte ind i TEAL. Ubevidst taler de direkte ind i TEAL-tænkningen når de siger "Vi insisterer på at have høj trivsel, der skal være humor i hverdagen, og det skal være rart at komme på arbejde, faktisk skal det helst være sådan at vi glæder os til at komme på arbejde", så med 1:1 og GRUS som støtteværktøj, så tænker jeg at vi høj grad allerede er i gang med at implementere en del elementer. Med de refleksioner både GRUS og 1:1 har skabt, så er der nu åbnet for det fortsatte arbejde og udvikling med og omkring teamet.

## **Konklusion**

Ved at anvende socialkonstruktivisme, har jeg vist, at det at bruge sproget bidrager til at skabe forandringer. Disse fremkommer ikke nødvendigvis let, men ved konstant at være vedholdende omkring, at sproget skaber virkeligheden – vores fælles sprog. Det betyder også, og bliver også forsigtigt konkluderet i 1:1 samtaler, at der er kommet en skærpet opmærksomhed på at have dialogerne, også om det der er svært – og før det bliver altoverskyggende.

Det planlagte mål med at nå til implementering af TEAL-tilgang lykkedes ikke inden for den planlagte tidsramme. Der var for store forstyrrelser for den enkelte i teamet, som skulle håndteres førend de følte sig klar til at arbejde mere indgående med det. Det som vi indtil nu er lykkedes med, er at den enkelte er blevet mere bevidst om sit eget bidrag ind i teamet, og hvordan de i samarbejde løfter opgaven. Det fokus på samarbejde og de rammer der er sat op omkring det, har bidraget til, at medarbejderne i større grad kan tale med hinanden om hvordan de løser opgaven, uden at de føler de irettesætter hinanden – deres fokus er flyttet, således at det handler om opgaven mere end personen. Det betyder, at de ikke længere skal overlevere alle frustrationer til mig som leder, og



dermed undgår den oplevede følelse af at være "stikker" i samme grad. I samtalen gør jeg brug af nøgleord og spejling, som A umiddelbart reagerer positivt på – eksemplet ses der hvor A siger at det er synd, jeg gentager mmm okay, synd... og stiller så et spørgsmål, som bringer samtalen videre. Der opstår genklang hos A.

## Refleksion

En interessant observation i forbindelse med samtalerne, som jeg har reflekteret en del over, er at de tre teammedlemmer taler om, at når udfordringerne har vokset sig for store til at de selv har kunne tage fat på dem, og derfor er kommet til mig som leder for hjælp – jeg kalder det sparring – så benytter de et ord som "stikker" nåde taler om hinanden. Altså det er den enkeltes egen oplevelse, at man "stikker" en kollega. Det interessante i denne sammenhæng er, at netop dette ord oprindeligt stammer fra den kriminelle verden. Når vi så taler om at sproget skaber virkeligheden, så er valget af ord interessant – jeg forestiller mig ikke at teammedlemmer ser hinanden som kriminelle. Hvad skyldes mon den forråelse af sproget? Det er i hvert fald noget jeg har tænkt over, og noget som jeg vil drøfte med teamet.

Vi er ikke blot på uddannelse præsenteret for teorier, men også for en mængde modeller. Vi har haft adgang til nogle af de aller-dygtigste inden for deres felter – det at kunne stille spørgsmål direkte til forskellige teoretikere, forfatter, undervisere og konsulenter er ikke noget jeg har haft adgang til tidligere – derfor har Aalborg Universitet i den grad udvidet min horisont.

På baggrund af hele PROF uddannelsen, har jeg fået viden om og kendskab til et hav af teorier og tilgange. Disse rumsterer og giver lyst til mere viden. Det har bidraget til forståelsen af, hvorfor det jeg gør i det daglige, når jeg bedriver ledelse, rent faktisk virker, og naturligvis også de gange hvor det ikke virker. Det giver mig indsigt i og mulighed for, at trække på andre og flere teoretiske tilgange, som jeg ikke tidligere var bekendt med. Min oplevelse er, at jeg på baggrund af denne uddannelse er blevet et "rigere" menneske. Ikke kun rigere på teorier og viden, men også et udvidet netværk af dygtige mennesker at sparre med.

Til trods for at, det har været vanskeligt for mig at finde mig til rette i de akademiske kasser og snærende bånd, så har det alligevel været indsatsen værd, for selv snærende bånd kan skabe læring, og den tager jeg med mig.

TAK for tiden, tålmodigheden, sparringen og meget mere – vi ses derude.

## RESUME

The project is made in sections, in the intent to help make it more reader friendly. The context will shortly describe day-to-day operations within my organization and highlight information about which challenges we organizationally run into.

In the project's sections, co-workers will be addressed, in an attempt to anonymize, as the following abbreviations: A, K, MA, ME, N & L for leader.

The delimitation of the project talks about which topics I have chosen to focus on, as context and empirical data could. So, I have chosen which specific areas to analyze.

Scientific theory is a section in which I shed light upon theoretical approaches, which in turn establishes a basis for the entire project.

In the theoretical section I explain how I bring systemic theory, systemic coaching, narrative theory, and TEAL into the project.

The methods section describes, which methods have been used to obtain empirical data, and how it has been used. It should be mentioned that semi-structured group interviews along with 1:1 conversations were conducted.

The empirical section contains transcripts of the 1:1 conversations and GRUS.

The process design section shows how the overall process, for working with the team's challenge have been planned and implemented.

The analysis section gives insight into what the overall analysis of the project has resulted in.

In the conclusion, I conclude how successful working with the project has been, and which reflections it has given rise to.

## Litteraturliste

- Collin (2014) Konstruktioner og dekonstruktioner. Lindhardt og Ringhof
- Egholm, L. (2014) Videnskabsteori – Perspektiver på organisationer og samfund. Hans Reitzels forlag.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. (2005) Social konstruktion – ind i samtalen. Dansk Psykologisk forlag
- Laloux, F. (2017) Fremtidens organisationer. Direction Books
- Moltke & Molly (red.) (2019) Systemisk coaching – en grundbog. Dansk Psykologisk forlag
- Nørlem, J. (red.) (2009) Coachingens Landskaber – nye veje - andre samtaler. Hans Reitzels forlag
- Lederweb, Væksthus for ledelse. Lederweb.dk, lokaliseret den 27. juli 2020 på <https://www.lederweb.dk/artikler/teal/>
- Schmidt, H. S. (2022). Socialkonstruktivismen. Læremiddel.dk, lokaliseret den 26. november 2021 på <https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiskeretninger/socialkonstruktivisme/>

Camilla Bolette Rask, studienummer: 20200327  
PROF 4 efterår 2021  
PROF 4 afgangprojekt – vejleder Jakob Nørlem