KØBENHAVNS UNIVERSITET

Sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed og læring i et team

Et kandidatspeciale af:
Christine Lolk Wolff-Sneedorff
November 2015

Københavns Universitet
Institut for Psykologi

Vejleder: Janne Skakon
191.858 tegn ~ 79,9 normalsider

Abstract

In a world characterized by complexity and uncertainty, team learning is increasingly considered crucial in order for organizations to remain competitive. However, to some professionals, engaging in learning behaviors such as asking questions, seeking feedback and experimenting may be associated with a form of interpersonal risk or fear of harm to one's self-image, status or career.

This thesis examines the impact that psychological safety has on team learning. Psychological safety involves individuals' perceptions related to the degree of interpersonal threat in their work environment and is thought to minimize the risks associated with engaging in learning behaviors – thus making it a highly relevant concept to study. Through interviews and observation, it is investigated how 'psychological safety' and 'learning' as well as the link between the two are socially constructed among the members of a partner group in a smaller management consultancy. The study found that psychological safety has a positive influence on learning in the partner group. Furthermore, the results showed that the degree of psychological safety and learning vary between situations. In situations or discussions concerning a specific goal or problem, the partners openly express their ideas and opinions, and are able to collaborate. However, in discussions concerning matters of strategy or values, the partner group experiences a lower degree of openness and collaboration, as well as hidden agendas and a lack of buy-in when making decisions. The former situation seems to be characterized by rationality, logic and technical competence, whereas the latter situation includes a more personal, value-oriented and emotional dimension, requiring reflection rather than logical problem solving. This contextual difference between the rational and the emotional adds a new and interesting nuance to the concept of psychological safety.

Future research would benefit from studying psychological safety in various team and task contexts. Contextualising future research is not only important for building more accurate theories; it is essential for giving practicioners useful advice.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING **6**

1.1. PROBLEMFELT 6

1.2. AFGRÆNSNING 7

1.3. PROBLEMFORMULERING 8

1.4. SPECIALETS STRUKTUR 8

1.5. LÆSEVEJLEDNING 9

2. BEGREBSDEFINITIONER **10**

2.1. PSYKOLOGISK SIKKERHED 10

2.2. LÆRING 13

2.3. TEAM 15

3. VIDENSKABSTEORI **18**

3.1. SOCIALKONSTRUKTIONISME 18

3.2. SOCIALKONSTRUKTIONISME SOM VIDENSKABSTEORETISK RAMME I NÆRVÆRENDE UNDERSØGELSE 19

4. METODE **21**

4.1. PRÆSENTATION AF EMPIRI 21

4.1.1. Case-virksomhed: X Consulting *21*

4.1.2. Inklusionskriterier *22*

4.1.3. Kontakt og aftale *23*

4.2. SPECIALETS METODER 24

4.2.1. Kvalitativ metode *24*

4.2.2. Dataindsamlingsmetode *25*

4.2.3. Forberedelse af data til analyse *33*

4.2.4. Analysemetode *34*

4.3. ETISKE OVERVEJELSER 38

5. ANALYSE **40**

5.1. OVERSIGT OVER FUNDNE KODER 40

5.2. ANALYSE AF FUNDNE KODER 41

5.2.1. Teamets kendetegn *41*

5.2.2. Det gode samarbejde *43*

5.2.3. Det mindre gode samarbejde *46*
5.2.4. Læringsprocesser i teamet *49*
5.2.5. Psykologisk sikkerhed *60*
5.2.6. Kultur og identitet *65*
5.3. OPSAMLING PÅ ANALYSEN 69
6. DISKUSSION 71
6.1. ET BIDRAG TIL BEGREBET OM PSYKOLOGISK SIKKERHED 71
6.2. DEN VARIERENDE SAMMENHÆNG MELLEM PSYKOLOGISK SIKKERHED OG LÆRING 72
6.3. SAMMENHÆNGEN MELLEM PSYKOLOGISK SIKKERHED OG LÆRING I PARTNERGRUPPEN 74
6.4. AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER 81
7. METODEREFLEKSIONER 83
7.1. UNDERSØGELSENS STYRKER 83
7.2. UNDERSØGELSENS BEGRÆNSNINGER 85
7.3. VALG AF PARTNERGRUPPEN SOM CASE 86
8. KONKLUSION 88
9. PERSPEKTIVERING 90
10. LITTERATURLISTE 92
11. BILAG 98
BILAG 1: ACCESS PROPOSAL 99
BILAG 2: INFORMERET SAMTYKKEERKLÆRING 100
BILAG 3: INTERVIEWGUIDE 101
BILAG 4: INTERVIEWTRANSSKRIPTION – ET EKSEMPEL (PB) 104
BILAG 5: OBSERVATIONSNOTER 119
BILAG 6: KODEBOG 131

1. Indledning

1.1. Problemfelt

”Organizations facing uncertain, changing, or ambiguous market conditions need to be able to learn” (Moingeon & Edmondson,1996:7)

Vi lever i en usikker verden - på tværs af mange brancher oplever man i stigende grad, at markedet er præget af en flygtighed, usikkerhed og forretningskompleksitet, som er medvirkende til at ændre konkurrencens karakter (Doheny, Nagali & Weig, 2012). Inden for forretningsverdenen har man taget begrebet VUCA til sig – et akronym, som stammer fra det amerikanske militær, og som beskriver denne dynamiske verden, som værende præget af ”volatility, ”uncertainty”, ”complexity” og ”ambiguity” (volatilitet, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed) (Horney, Pasmore & O’Shea, 2010). En sådan verden stiller store krav til organisationer og deres lederes evne til at følge med udviklingen og være omstillingsparate. Lars Qvortrup (2001) betegner det samfund, som vi lever i, som ”det hyperkomplekse samfund”. Her er den grundlæggende udfordring omverdenskompleksitet. Som en integreret del af verdenssamfundet er der flere tilkoblingsmuligheder i omverden, end vi som samfund har kapacitet til at tilkoble os. Løsningen er ikke at forsøge at afskaffe kompleksiteten – dette kan ikke lade sig gøre. Løsningen må, ifølge Qvortrup (2001), være at skabe midlertidig balance ved hjælp af viden, og viden skabes ved hjælp af læring.

Ifølge Moingeon & Edmondson (1996) er læring i organisationer afgørende for at kunne være konkurrencedygtig i en verden, hvor usikkerhed og forandringer er en realitet. Når en organisation mødes af hurtige forandringer og tvetydige signaler, bliver evnen til at kunne afkode omgivelserne og reagere i overensstemmelse hermed af afgørende betydning for succes (ibid.; Edmondson, 1999). Gennem læring hos en organisations individuelle medlemmer og teams, bliver organisationen i stand til at udvikle nye rutiner, som muliggør performance i en foranderlig verden (Nembhard & Edmondson, 2011). Den nødvendige læring, som foregår blandt en organisations medlemmer, består bl.a. i at kunne generere idéer, planlægge, handle og reflektere (ibid.).

Disse tanker omkring vigtigheden af læring i organisationer i dag er ligeledes væsentlige, fordi de ifølge Haslebo (1998) indgår i og understøtter et paradigmeskifte i vores tids samfundsudvikling. Et

paradigmeskift, der indbefatter, hvordan man ser på viden og læring. Man har i stigende grad bevæget sig fra en tankegang, hvor viden har været betragtet som langtidsholdbar og som noget, man erhvervede sig ved at få tilført eller samle informationer udefra, til en tankegang, der ser viden, som noget der ruster, og som noget man kontinuerligt erhverver sig via indsigt. Herudover har man bevæget sig fra at betragte læring som forbundet med intellekt, eksperter og rigtige svar til nu i højere grad end tidligere at betragte læring som noget, der aktiverer tanker, værdier, følelser og handlinger, og som noget, der fokuserer på at stille spørgsmål og skabe nye veje og metoder (Haslebo, 1998).

Læring er dog ikke altid lige til. Mange kompetente og dedikerede fagfolk finder dette nye paradigme meget fjernt fra det, som de selv er vokset op med gennem deres skoletid og uddannelse, og de kan derfor være tøvende i forhold til at skulle indgå i en sådan læringsproces, idet elementer af læringen – som fx at stille spørgsmål, søge feedback, tage chancer, eksperimentere, påpege problemer og foreslå nye idéer – kan opleves som værende forbundet med en form for interpersonel risiko og skabe frygt for skade på ens selvbillede, status eller karriere (Argyris, 1991; Argyris, 1994; Nembhard & Edmondson, 2011). En sådan frygt er uhensigtsmæssig, idet den lukker ned for evnen til at lære (ibid.)

Inden for de sidste 20 år har man derfor interesseret sig meget for ”psykologisk sikkerhed”, idet dette begreb, ifølge Nembhard & Edmondson (2011), betegner de overbevisninger, som enkeltpersoner har omkring, hvordan andre vil reagere, hvis man eksponerer sig selv – bl.a. ved at indgå i netop nævnte adfærd i forbindelse med læringen. Forskning tyder, ifølge Nembhard & Edmondson (2011), på, at tilstedeværelsen af psykologisk sikkerhed i en organisation eller på et team minimerer de risici, der er forbundet ved at engagere sig i lærende adfærd. Når folk ved, at deres idéer er velkomne og værdsættes, vil de være i stand til at finde innovative løsninger til at sænke udgifterne og forbedre kvaliteten, og dermed lægge fundamentet for deres organisations succes (Edmondson, 2008). Derfor vil psykologisk sikkerhed og metoder til at fremme dette ifølge Edmondson (1999) i fremtiden blive stadig mere relevant at undersøge i teams eller organisatoriske læringssammenhænge.

1.2. Afgrænsning

Jeg ønsker med dette speciale at undersøge, hvilken indflydelse psykologisk sikkerhed har på læring i et team. At det er et team, der vælges som undersøgelsesgenstand, skyldes, at organisatoriske

læringsprocesser, ifølge Nembhard & Edmondson (2011), særligt forekommer mellem individer, som arbejder sammen i teams. Teams og teamlæring anses som værende de primære drivkræfter inden for organisatorisk læring (Edmondson, 2002; Murray & Moses, 2005; Senge, 2006), og jeg finder det derfor interessant at undersøge psykologisk sikkerhed og læring i netop denne kontekst.

Teamet, som undersøgelsen tager sit udgangspunkt i, er en partnergruppe i en mindre konsulentvirksomhed, X Consulting. Denne partnergruppe, som er valgt ud fra en række inklusionskriterier, vil blive præsenteret i kapitel 4. Jeg søger således ikke at redegøre for organisationens læring som helhed eller dens evne til at navigere i en foranderlig verden. I stedet vil fokus være at skabe et klarere billede af, hvordan *partnergruppen* konstruerer begreberne om psykologisk sikkerhed og læring samt en eventuel sammenhæng mellem disse.

Ud fra ovenfor nævnte betragtninger formuleres følgende problemformulering:

1.3. Problemformulering

Hvilken indflydelse har psykologisk sikkerhed på læring i et team?

Med udgangspunkt i begrebet om "psykologisk sikkerhed", som defineret af Edmondson (1999), undersøges undersøgelsesdeltagernes oplevelse af læring i en partnergruppe i en mindre konsulentvirksomhed gennem interviews og observation. Den psykologiske sikkerheds indflydelse på læring i forskellige teamsituationer diskuteres.

Problemformuleringen undersøger dels partnergruppens oplevelse af både psykologisk sikkerhed og læring, og dels hvorledes en eventuel sammenhæng mellem disse kommer til udtryk.

1.4. Specialets struktur

Nærværende kapitel (*kapitel 1*) har introduceret det problemfelt, som dette speciale bevæger sig inden for. Efter en afgrænsning af feltet, blev specialets problemformulering præsenteret. Undersøgelsens fokus skærpes yderligere i det følgende kapitel, idet undersøgelsernes centrale begreber her defineres. Begreberne *team, læring* og *psykologisk sikkerhed* er kernebegreber for

undersøgelsen, idet det er ud fra en forforståelse af disse, at undersøgelsen er designet. Disse defineres derfor i *kapitel 2* med det formål at give læseren et bedre indtryk af, hvad der undersøges.
I *kapitel 3* præsenteres specialets videnskabsteoretiske ramme, socialkonstruktionismen, samt hvordan dette perspektiv kommer til udtryk i nærværende undersøgelsen.
I *kapitel 4* præsenteres undersøgelsens empiri samt de metoder, der anvendes i undersøgelsen af problemformuleringen. Først præsenteres undersøgelsens case: partnergruppen i X Consulting. Dernæst følger en præsentation af de kvalitative metoder, der anvendes i specialet (herunder dataindsamling, forberedelse af data og analysemetode), undersøgelsesdesignet, samt etiske overvejelser.
I specialets *kapitel 5* præsenteres analysen, som giver læseren et billede af partnergruppens oplevelser af teamet, dets kultur og identitet, samt af samarbejdet, læringsprocesserne og den psykologiske sikkerhed i teamet. Kapitlet afsluttes med en opsamling af analysens fund.
Med baggrund i disse fund diskuteres det i *kapitel 6*, hvilken indflydelse psykologisk sikkerhed har på læring i partnergruppen i forskellige teamsituationer.
Dernæst følger i *kapitel 7* en række metoderefleksioner, der bl.a. beskæftiger sig med refleksioner omkring udvælgelsen af partnergruppen som undersøgelsesgenstand i undersøgelsen af specialets problemformulering. Slutteligt konkluderes der i *kapitel 8* på specialets fund og dermed dets problemformulering, hvilket efterfølges af en perspektivering i *kapitel 9* i forhold til specialet, dets fund og metoder.

1.5. Læsevejledning

Efter ønske fra case-virksomheden er virksomheden samt undersøgelsesdeltagernes (partnernes) navne anonymiseret. Case-virksomheden vil i denne opgave fremgå som ”X Consulting”, og præsenteres yderligere i kapitel 4. Undervejs i specialet vil der endvidere være citater og henvisninger til interviewtransskriptioner og observationsnoter. De seks medvirkende partnere vil i dette speciale gå under navnene PA, PB, PC, PD, PE, PF. Ved interviewcitater vil der være en henvisning til det pågældende interview og sidetal. Fx vil et citat af PA på side 6 i interviewtransskriptionen vises således: (PA,6). Henvisning til observationsnoter fungerer på lignende vis og markeres ved OBS. Dvs. at en henvisning til observationsnoterne side 6, markeres således: (OBS,6).
Herudover skal det i øvrigt bemærkes, at dette speciale undersøger et team, men at jeg ofte refererer til dette som ”partnergruppen” eller ”gruppen” i stedet for ”team”, idet det er de betegnelser, som undersøgelsesdeltagerne som oftest selv anvender.

2. Begrebsdefinitioner

2.1. Psykologisk sikkerhed

Inden for organisatorisk forskningslitteratur har begrebet om psykologisk sikkerhed sine rødder i tidlige diskussioner vedrørende organisatorisk forandring (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Her påpegede Schein & Bennis (1967) nødvendigheden af at skabe en følelse af psykologisk sikkerhed hos individer, hvis de skulle føle sig sikre og i stand til at ændre sig som følge af skiftende organisatoriske udfordringer. Senere beskrev Schein (1993) ligeledes, hvordan psykologisk sikkerhed hjælper folk til at overvinde det forsvar, eller den læringsangst, der måtte være i forbindelse med forandringer. Ved at befinde sig i et psykologisk sikkert miljø bliver individer således i stand til at fokusere på fælles mål og på at forebygge problemer frem for at bruge tid på at beskytte sig selv (Edmondson & Lei, 2014).

Siden begrebets første anvendelse inden for organisatorisk forskningslitteratur, har andre forskere undersøgt psykologisk sikkerhed i arbejdssammenhænge. Begrebet om psykologisk sikkerhed oplevede dog først en rigtig renæssance i 1990erne, da William Kahn (1990) via sine undersøgelser, pegede på, at psykologisk sikkerhed påvirker folks risikovillighed i forhold til at udtrykke sig selv i deres professionelle roller fremfor at trække sig og forsvare deres selv. Kahn (1990) definerede her psykologisk sikkerhed som:

"*... feeling able to show and employ one's self without fear of negative consequences to self-image, status, or career*" (s.708).

Denne definition indeholder, lig de oprindelige opfattelser af begrebet, frygten for negative konsekvenser og behovet for at beskytte sig selv. Kahn (1990) – og senere også Nembhard & Edmondson (2011) – bemærker ligeledes, hvordan man også inden for den kliniske psykologi har beskæftiget sig med begrebet, idet man her i terapeutiske sammenhænge forsøger at skabe et rum, der gør det trygt for klienten at udtrykke sig selv og indgå i forandringsprocessen. Ifølge Rappoport (1997), der undersøger psykologisk sikkerhed i kliniske sammenhænge, er psykologisk sikkerhed den eneste betingelse for forandring. Dette er meget lig grundlæggeren af klient-centreret terapi Carl Rogers' (1961) opfattelse af at arbejde med en klient:

”If I can free him as completely as possible from external threat, then he can begin to experience and deal with the internal feelings and conflicts which he finds threatening within himself” (s.54)

Citatet peger på, at en person må føle en tryghed eller sikkerhed i forholdet til terapeuten for at terapien kan forløbe succesfuldt – ganske som psykologisk sikkerhed, som nævnt ovenfor, gør folk i bedre stand til at ændre sig eller håndtere forandringer i forbindelse med skiftende organisatoriske udfordringer.

Siden Kahn (1990) har mange forskere undersøgt begrebet om psykologisk sikkerhed i arbejdssammenhænge. I deres ”review” af begrebet, inddeler Edmondson & Lei (2014) forskningen i tre analyseniveauer: et individuelt niveau, et gruppeniveau og et organisatorisk niveau. Da jeg i dette speciale tager udgangspunkt i undersøgelsen af en partnergruppe, har jeg særligt interesseret mig for, hvorledes begrebet er defineret inden for den forskning, der har været på gruppeniveau. Denne forskning har særligt beskæftiget sig med de direkte, medierende og modererende roller, som psykologisk sikkerhed spiller i forhold til teamlæring, innovation og performance (ibid.).

Undersøgelser af psykologisk sikkerhed på gruppeniveau opstod med Edmondson (1999), der i forbindelse med sine undersøgelser af teamlæring, fandt, at der var signifikante forskelle på niveauet af psykologisk sikkerhed i forskellige teams i samme organisation. Disse fund pegede på, at psykologisk sikkerhed hovedsageligt kan betragtes som et gruppefænomen. Edmondson (1999) definerer psykologisk sikkerhed i et team således:

”*Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking”* (s.354)

Begrebet omfatter et individs overbevisninger omkring, hvordan andre vil reagere, hvis han eller hun handler på en måde, der måtte indebære risici af interpersonel karakter – dvs. for eksempel når man tager en chance, stiller et spørgsmål, søger feedback, rapporterer en fejl eller foreslår en ny idé (ibid.). Psykologisk sikkerhed er således en overbevisning om, at man er tryg ved at være sig selv – åben, autentisk og direkte – i en særlig kontekst eller rolle (Nembhard & Edmondson, 2011).
Meget lig Kahn (1990), mener Edmondson (2003), at det, som folk mere specifikt frygter i psykologisk usikre omgivelser, kan være at blive set som uvidende, inkompetent, negativ eller forstyrrende. I psykologisk sikre omgivelser vil man være af den overbevisning, at andre hverken vil tænke mindre godt om en eller straffe en, hvis man fx laver en fejl.

Det er denne forståelse af begrebet om psykologisk sikkerhed (dvs. Edmondson 1999; Edmondson, 2003; Nembhard & Edmondson, 2011), som vil blive anvendt i dette speciale. Dette skyldes, at det, som nævnt ovenfor, var med Edmondson (1999), at undersøgelser af psykologisk sikkerhed på gruppeniveau opstod, og jeg finder det derfor interessant at anvende denne definition.

Opfattelsen af psykologisk sikkerhed har, ifølge Edmondson (1999), tendens til at være den samme blandt mennesker, som arbejder tæt sammen (såsom i et team) – dette skyldes, at teammedlemmerne ligger under for de samme kontekstuelle påvirkninger, samt at opfattelsen af den psykologiske sikkerhed udvikles som følge af væsentlige fælles oplevelser. For eksempel, vil de fleste medlemmer i et team slutte, at det at lave en fejl ikke leder til afvisning, hvis de tidligere har oplevet, at deres eget eller en anden i teamets fejl kun har givet anledning til forståelse og interessante teamdiskussioner (ibid.).

Psykologisk sikkerhed må dog ikke forveksles begrebet om *gruppesammenhængskraft* (group cohesiveness), idet forskning (Janis, 1972) har vist, at gruppesammenhængskraft kan reducere villigheden til at udfordre andres synspunkter. Dette indikerer en mangel på interpersonel risikovillighed – et forhold, som er centralt for begrebet om psykologisk sikkerhed (Edmondson, 1999).

Herudover adskiller psykologisk sikkerhed sig fra det beslægtede relationelle begreb *tillid*. Fælles for begreberne er, at de begge omfatter en oplevet risiko eller sårbarhed samt det at træffe valg for at minimere negative konsekvenser i ens relationer. Herudover kan begge begreber potentielt set have positive konsekvenser for arbejdsgrupper og organisationer (Edmondson, 2003). Tillid kan defineres som en persons forventninger til, at en anden persons fremtidige handlinger vil være favorable i forhold til ens egne interesser, således, at man er villig til at være sårbar i forhold til disse handlinger (Edmondson, 1999). De to begreber adskiller sig således ved at have forskellig fokusgenstand. Når der tales om tillid, ligger fokus på andre – dvs. man lader tvivlen komme den anden til gode. Psykologisk sikkerhed beskæftiger sig derimod med selvet og dermed til hvilken grad, andre vil lade tvivlen komme en selv til gode (hvis man for eksempel laver en fejl) (Edmondson, 2003). Herudover er der en forskel i begrebernes tidsmæssige omfang - tillid vedrører de forventede konsekvenser over en længere periode, herunder en relativt fjern fremtid, hvorimod psykologisk sikkerhed vedrører de relativt kortvarige interpersonelle konsekvenser, som en person måtte forvente sig som følge af en bestemt handling (fx at rapportere en fejl). Psykologisk sikkerhed i et team omfatter, men rækker ud over, interpersonel tillid, idet det beskriver et teammiljø, der er

kendetegnet ved interpersonel tillid og gensidig respekt, og hvor folk føler sig trygge ved at være sig selv (Edmondson, 1999).

2.2. Læring

Læring er en essentiel del af menneskets samspil med omgivelserne, herunder ikke mindst de sociale og samfundsmæssige omgivelser. Mennesket er i høj grad socialt, og læring sker som oftest i samspil med andre mennesker (Illeris, 2012).

Erfaringsbaseret læring

Lige siden den amerikanske filosof og pædagog John Dewey i slutningen af det 19. Århundrede gjorde ”erfaring” til et nøglebegreb inden for hans lærings- og pædagogikforståelse, har begrebet haft stor betydning inden for læringsfeltet (ibid.). Dette blandt andet inden for organisationspsykologien, hvor organisationspsykologen David Kolb i 1984 udgav bogen ”*Experiential Learning – Experience as The Source of Learning and Development*”, hvor han med udgangspunkt i bl.a. John Deweys læringsopfattelse fremsatte en ny teori om læring, der gjorde op med den på den tid dominerende behavioristiske læringsforståelse (ibid.). Denne teori var på mange måder en overskridende teori om læring, idet den bl.a. hævdede, at al væsentlig læring er erfaringsbaseret. Kolb (1984:38) definerer i sin bog læring således:

”*Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience*”

Læring ses her som en holistisk tilpasningsproces til verden og som noget, der foregår i en transaktion mellem menneske og miljø – kontekst er derfor central for læringen. I praksis lægger den erfaringsbaserede tilgang til læring vægt på oplevelser og erfaringer, bruger refleksion som værktøj til at skabe mening, samt lægger vægt på samarbejde mellem de lærende (i fx en gruppe eller et team). Læring er således en gentagende proces af handling og refleksion, hvor refleksion fungerer som en integrerende del af læringsprocessen – erfaring leder til observation, hvilket leder til refleksion omkring erfaringen, hvilket ultimativt leder til udviklingen af nye indsigter og konklusioner, som kan forme fremtidig handling (Kolb, 1984; Edmondson, 2002). Ifølge Bell, Kozlowski & Blawath (2012) er det på tværs af læringsteorier nærmest en universel antagelse, at læringsprocessen er cyklisk og iterativ – hvilket også fremgår af ovenstående betragtninger. Det er

derfor også denne antagelse, der ligger til grund for den definition af teamlæring, som vil blive præsenteret nedenfor.

At anskue læring som en proces bliver vigtigt i forhold til de udfordringer, som organisationer i dag står over for. I en verden, der er stadig mere dynamisk, kæmper organisationer en vedvarende kamp for at forblive konkurrencedygtige. I den forbindelse har læring på individuelt, team og organisatorisk niveau været fremhævet som vigtig for at kunne opbygge og bevare en konkurrencefordel (Murray & Moses, 2005). I nærværende speciale undersøger jeg *læring i et team,* hvorfor teamlæring, som defineres nedenfor, vil fungere som den læringsdefinition, som jeg anvender i dette speciale.

Teamlæring

Forskning inden for teamlæring bygger på årtier af forskning inden for organisatorisk læring. Interessen for at undersøge teamlæring opstod som emne i management litteraturen i 1990erne, og forskningen har siden da kun taget til i omfang og varietet (Edmondson, Dillon & Roloff, 2007). Den mest velkendte tidlige brug af begrebet om teamlæring, findes i Peter M. Senge's bog "The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization", der blev udgivet første gang i 1990. Senge lagde her vægt på teams som den grundlæggende læringsenhed i organisationer (Senge, 2006).

Siden Senge's brug af begrebet har der været forsket meget i teamlæring. Denne forskning har dog været præget af konceptuelle uklarheder og fraværet af en sammenhængende teoretisk ramme (Bell Kozlowski & Blawath, 2012). Ifølge Edmondson, Dillon & Roloff (2007) har forskningen inden for teamlæring været delt i tre grupper, der adresserer forskellige spørgsmål og definerer begrebet på forskellig vis. Disse tre forskningsperspektiver er "læring som forbedring af resultat", "læring som beherskelse af opgaver" og "læring som gruppeproces". Det er sidstnævnte perspektiv, som dette speciale bevæger sig inden for. Dette skyldes, at forskningen inden for "læring som gruppeproces", beskæftiger sig med, hvad der driver læringsorienteret adfærd og processer i organisatoriske arbejdsgrupper og lægger vægt på det interpersonelle klima (som fx psykologisk sikkerhed) og gruppeprocesser (ibid.). Inden for denne gren af forskningen defineres teamlæring overordnet set som:

"*a process of sharing information and reflecting on experience*" (ibid.:272).

Denne overordnede definition stemmer overrens med ovenstående erfaringsbaserede perspektiv på læring, idet teamlæring i netop nævnte definition beskrives som en refleksions- og vidensdelingsproces, der sker som følge af handling. Definitionen synes dog ikke at indfange det cykliske og iterative element ved læringsprocessen, som jeg var inde på tidligere. Det gør følgende definition af Edmondson (1999) derimod, idet teamlæring her defineres som:

"*... an ongoing process of reflection and action, characterized by asking questions, seeking feedback, experimenting, reflecting on results, and discussing errors or unexpected outcomes of actions*" (s.353)

Udover at den cykliske og iterative proces mellem refleksion og handling er indeholdt i denne definition, præciseres det, hvilke konkrete adfærdselementer læringsprocessen indeholder. Andre eksempler på læringsadfærd er endvidere at: dele information, bede om hjælp, tage ordet (eng. 'speaking up') (ibid.) og samarbejde (Nembhard & Edmondson, 2011). Denne læringsadfærd har som formål at gøre teams i stand til foretage ændringer for at tilpasse eller forbedre sig. For at være i stand til at se behovet for ændringer og at gennemføre disse, må teamets medlemmer kunne afprøve deres antagelser og diskutere meningsforskelle åbent fremfor privat eller udenfor teamet (Edmondson, 1999). Det er denne definition og forståelse af læring, som dette speciale vil tage udgangspunkt i.

2.3. Team

Mennesker har arbejdet sammen i grupper gennem hele menneskets historie. Det er dog først inden for de sidste par årtier, at der er sket en bemærkelsesværdig forandring af organisatoriske strukturer verden over, hvor man er gået fra at organisere arbejdet omkring individuelle jobs til nu i højere grad at have arbejdsstrukturer, der er teambaserede (Kozlowski & Bell, 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006). Denne udvikling er bl.a. drevet af økonomiske, strategiske og teknologiske imperativer, der skaber et behov for forskelligartede evner, ekspertise og erfaring for at kunne håndtere nutidens konkurrencemæssige udfordringer (Kozlowski & Bell, 2001).

Teams sammenføjer individers indsats og skaber derved et stærkere fælles resultat. Denne unikke proces, hvormed teams arbejder, har medført, at mange organisationer i stigende grad sætter deres lid til teams som drivkraft for innovation og forandring (Chong, 2007). Siden Anden Verdenskrig er

anvendelsen af teams i organisationer steget til et punkt, hvor det nu er allestedsnærværende, og siden 1980erne er empiriske undersøgelser af arbejdsgrupper steget enormt (Devine, 2002). Denne forskning, som traditionelt set har foregået inden for det socialpsykologiske felt, har ligeledes flyttet sig til felter som organisationspsykologi og organisatorisk adfærd, hvor man har interesseret sig for, hvad der forudsiger team effektivitet samt for, hvorfor nogle grupper er mere effektive end andre (Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Bell, 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Grundet den omfattende forskning, der er gjort på team-området, findes der mange definitioner på, hvad et team i en organisatorisk kontekst er. Cohen & Bailey (1997) definerer team som:

"*... a collection of individuals who are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems (for example, business unit or the corporation), and who manage their relationships across organizational boundaries*" (s.241)

Definitionen bygger på arbejde af henholdsvis Hackman (1987) og Alderfer (ibid.). Her lægges bl.a. vægt på teammedlemmernes gensidige afhængighed og fælles ansvar. Den indeholder dog ikke nogen direkte omtale af "et fælles mål". Dette finder jeg vigtigt, idet det centrale fokus på, hvad teams gør (dvs. deres opgave), ifølge Kozlowski & Ilgens (2006), er den faktor, som adskiller det organisatoriske perspektiv, hvor opgaven er kilde til mål-, rolle- og opgavebaserede udvekslinger, fra det socialpsykologiske perspektiv på teams og grupper, hvor opgaven blot er et middel til at skabe mellemmenneskelig interaktion. Devines (2002) definition baserer sig bl.a. på netop nævnte definition men adskiller sig dog ved at indeholde det fælles mål:

"*A team (or work group) can be defined as a collection of individuals who share a common goal, whose actions and outcomes are interdependent, who are perceived by themselves and others as a social entity, and who are embedded in an organizational context*" (s.291)

Denne definition synes at være en forsimplet version af den førstnævnte definition. Kozlowski & Ilgens (2006) definition af et team er mere detaljeret og baserer sig på flere forskellige definitioner (bl.a. definitioner, der ligger til grund for de to ovenstående), som den samler til én. Denne er:

"*A team can be defined as (a) two or more individuals who (b) socially interact (face-to-face or, increasingly, virtually); (c) possess one or more common goals; (d) are brought together to perform*

organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependencies with respect to workflow, goals, and outcomes; (f) have different roles and responsibilities; and (g) are together embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment" (79)

Det er denne definition af teams, som vil blive anvendt i dette speciale, og som dermed bl.a. ligger til grund for valget af informanter. Udover at være detaljeret, afspejler definitionen et fremspirende perspektiv inden for teamforskningen, der ser teams som dynamiske, emergente og adaptive enheder indlejret i et system med flere niveauer (individuelt, team og organisatorisk) (ibid.)

Den optimale størrelse og sammensætning af teams er debatteret (Knowledge@Wharton, 2006; Kozlowski & Bell, 2001). Hvis et team er for lille, kan der mangle perspektiver på opgaverne. Hvis et team derimod er for stort, er der risiko for, at folk deler sig op i undergrupper, eller at motivationen og arbejdsindsatsen daler. Ifølge Knowledge@Wharton (2006) mener mange, at en ideel team størrelse ligger på fem til ni eller tolv personer. Spørgsmålet om antallet af medlemmer på et team er en balance, der i høj grad kommer an på den type opgave, som teamet skal løse (ibid.). For eksempel mener Kozlowski & Ilgen (2006), at et team sagtens kan udgøre blot to personer, idet mange to-personers-teams (såsom piloter inden for flybesætninger) udviser samme grundlæggende arbejdsprocesser (bag team effektivitet) som større teams.

3. Videnskabsteori

Videnskabelig praksis er aldrig forudsætningsløs og neutral. En forskers videnskabsteoretiske ståsted har betydning for, hvad forskeren ønsker at undersøge, hvilke metoder der vælges, og hvilken type konklusioner, han eller hun kommer frem til (Juul & Pedersen, 2012)[1]. Det videnskabsteoretiske perspektiv, der vælges, bygger på nogle ontologiske og epistemologiske grundantagelser, som forskellige videnskabsteoretiske retninger strides om. Med en vis indsigt i disse grundantagelser, bliver man i stand til at forholde sig reflekteret til sin egen og andres videnskabelige praksis (ibid.).

Dette speciale tager udgangspunkt i et socialkonstruktionistisk perspektiv. Jeg vil i det følgende kort præsentere socialkonstruktionismen, samt hvorledes denne vil fungere som videnskabsteoretisk ramme for nærværende undersøgelse.

3.1. Socialkonstruktionisme

Inden for socialkonstruktionismen forholder man sig kritisk over for idéen om, at vores observationer af verden er objektive og giver os et fuldstændigt billede af dens natur (Burr, 2015; Gergen, 2009). Af samme årsag afviser man derfor videnskabsteoretiske retninger såsom positivismen og empirismen, der bygger på en antagelse om, at der findes en objektiv sandhed, som kan observeres i verden.

Socialkonstruktionismens tilgang til videnskaben er, at sandheden ikke er noget, der ”opdages” gennem forskning, men noget, som konstrueres eller skabes. Epistemologisk set afviser socialkonstruktionismen således, at der kan opnås objektiv viden om det, man undersøger (Juul & Pedersen, 2012). I forhold til begrebet ontologi antager socialkonstruktionismen, at der ikke findes én sandhed, idet det, man opfatter som sandhed, er afhængig af det perspektiv, som man anskuer problemstillingen ud fra. Der findes således i stedet en række konstruerede ”sandheder”, som giver

[1] Denne kilde anvender termen ”socialkonstruktivisme”, hvorimod jeg selv taler om ”socialkonstruktionisme”. Forfatterne argumenterer for, at de to begreber kan sidestilles og henviser til socialkonstruktionister som Burr og Gergen. Da jeg også selv gennem opgaven lader mig inspirere af disse, syntes det mest naturligt for mig at anvende termen ”socialkonstruktionisme”.

mening ud fra de perspektiver, værdigrundlag og sociale og historiske kontekster, på hvilke de er bygget (ibid.).
Socialkonstruktionismen har fokus på at forstå, hvorledes vi konstruerer vores forståelse af sociale fænomener og "virkeligheden" via interaktion og social processer. Den sætter således spørgsmålstegn ved viden, der tages for givet, og tilstræber med forskningen at dekonstruere gamle og åbne op for nye forståelser eller perspektiver på de måder, vi ser og forstår verden (ibid.).
Den socialkonstruktionistiske videnskabsteori kan ikke føres tilbage til ét udgangspunkt, og forskellige retninger inden for feltet har ikke fulgt de samme udviklingsspor. Socialkonstruktionister har hentet inspiration fra både filosofien og videns-sociologien. De mange forskellige socialkonstruktionistiske retninger, der er udsprunget som følge af disse tanker, umuliggør, at man kan beskrive socialkonstruktionismen som en samlet position (ibid.; Burr,2015). De forskellige retninger deler dog en række centrale antagelser, hvilke er (ibid.):

- en kritisk indstilling over for selvfølgelig viden
- forståelse af viden som historisk og kulturel specifik
- viden konstrueres via sociale processer og interaktion
- fokus på sprog som forudsætning for forståelse
- fokus på sammenhængen mellem viden og social handling

3.2. Socialkonstruktionisme som videnskabsteoretisk ramme i nærværende undersøgelse

Med dens fokus på at forstå, hvorledes vi konstruerer vores forståelse af sociale fænomener og "virkeligheden" via interaktion og sociale processer (Juul & Pedersen, 2012), finder jeg socialkonstruktionismen oplagt at anvende som videnskabsteoretisk ramme i undersøgelsen af dette speciales problemformulering.

En måde at opdele de socialkonstruktionistiske teorier på er deres forsknings- eller analysefokus. Her har en gruppe af teorier fokus på mikro-strukturer, hvor man interesserer man sig for, hvorledes konstruktioner formes i social interaktion mellem mennesker, mens andre grupper i højere grad fokuserer på makro-strukturer som herskende diskurser og sproglige italesættelser i samfundet (ibid.). Dette speciale placerer sig inden for det mikro-sociale udgangspunkt, idet jeg med problemformuleringen ønsker at undersøge, hvordan psykologisk sikkerhed konstruereres og

kommer til udtryk i partner*gruppen* i forbindelse med den sociale interaktion, der foregår mellem medlemmerne i læringssituationer.
I undersøgelsen af problemformuleringen anvendes de kvalitative metoder interview og observation (disse præsenteres nærmere i kapitel 4). Disse metoder er interessante at anvende ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv, idet kvalitativ forskning har den sociale konstruktion af virkeligheder som undersøgelsesfokus og forsøger at forstå fænomener i forhold til, hvilken betydning eller mening folk tillægger dem (Flick, 2007). Interviewet bidrager med en sproglig dimension i undersøgelsen af emnet, idet det giver partnergruppens medlemmer mulighed for at udfolde deres fortælling, og observationen af et partnergruppemøde giver mig muligheden for at observere, hvorledes partnerne (og til dels jeg selv) i interaktion og forhandling med hinanden konstruerer (og skaber mening af) deres virkelighed.

Den socialkonstruktionistiske ramme kommer ligeledes til udtryk i behandlingen af data, idet disse analyseres ud fra metoden kodning med udgangspunkt i partnernes egne ord og beskrivelser af deres oplevelser af de sociale interaktioner og processer, som de indgår i.
De fund, der opstår som følge af analysen, diskuteres og giver slutteligt et billede af, hvordan partnergruppen i deres unikke kontekst konstruerer og oplever fænomenerne psykologisk sikkerhed og læring. Jeg forsøger således ikke med denne undersøgelse at finde frem til én sandhed omkring det spørgsmål, som jeg stiller i dette speciales problemformulering, men derimod at være åben for eventuelle nye perspektiver, der måtte opstå, og kaste et nyt lys på emnet.

4. Metode

I dette kapitel præsenteres de metoder, der anvendes i undersøgelsen af nærværende speciales problemformulering. Indledningsvist præsenteres undersøgelsens empiri, partnergruppen. Herefter følger et overblik over kvalitativ metode, samt en beskrivelse af specialets dataindsamlingsmetode, forberedelse af data til analyse og analysemetode. Afslutningsvist præsenteres de etiske overvejelser, som jeg har gjort mig i forbindelse med denne undersøgelse.

4.1. Præsentation af empiri

Som tidligere nævnt anvender dette speciale kvalitative metoder til undersøgelsen af dets problemformulering (interviews samt observation). I dette afsnit præsenteres case-virksomheden for specialet, herunder kontakt og aftale med denne.

4.1.1. Case-virksomhed: X Consulting

X Consulting er en uafhængig management consulting virksomhed, der siden dens grundlæggelse i 2003, har hjulpet en række nationale såvel som internationale virksomheder til at forblive konkurrencedygtige, vokse og skabe værdi. Med fokus på forbindelsen mellem forretning og IT specialiserer X Consulting sig i at bygge broer på tværs af den enkelte organisation, således, at omkostningerne i den givne organisation kan reduceres, produktiviteten øges, arbejdsgangene forbedres, og nye strategier implementeres. Herudover lægger X Consulting vægt på at skabe forbindelse mellem IT og forretning, mennesker og teknologi. X Consultings ekspertise ligger således særligt inden for strategi og optimering, forretningssystemer samt digital transformation.

Organisationens struktur er performanceorienteret hele vejen rundt. Forhold som aflønning har således også baggrund i performance. Strukturelt set er der ikke mange incitamenter til læring og opbygning af virksomheden. Professionel udvikling og/eller træning lades i vid udstrækning op til den enkelte. På gruppeniveau arrangeres der dog sommetider oplæg eller facilitering af temaer, der er relevante for X Consultings arbejde – enten i forhold til den måde, der arbejdes på, eller som er fagligt interessant.

X Consultings konsulenter har alle en baggrund indenfor teknologi, IT og/eller forretning, og de specialiserer sig i at bygge bro mellem strategi og teknologi og i at støtte virksomheder under

væsentlige transformationer. Fordelingen af konsulentopgaver mellem konsulenterne foregår meget decentralt. De konsulentopgaver, som X Consulting får, bliver som regel tilknyttet den/de konsulenter, som har været med til at sælge opgaven. Der er som sådan ikke nogen typisk måde at arbejde med opgaverne på. Det varierer, om man arbejder sammen eller individuelt på en opgave. Arbejdet har dog generelt flyttet sig fra at være meget individuelt orienteret til at være mere opgave-orienteret.

X Consulting består af syv partnere, otte associate partnere, en ansat samt en studentermedhjælper. Den baggrundsmæssige diversitet i partnergruppen er ikke stor – den består af mænd i alderen 37-54 år, der alle har en merkantil uddannelse eller en ingeniøruddannelse. Formelt set er strukturen i partnergruppen meget flad, idet alle er partnere på lige niveau. Den adm. direktør har formelt set en rolle som den drivende partner. Hvis det aftales, at noget skal gøres, er det ham, der følger op på, om det bliver gjort. Det er ligeledes ham, der driver, om der er noget, der skal til dialog.

Som gruppe beskæftiger partnergruppen sig hovedsageligt med forretningsudvikling og arbejder sammen, når de mødes, hvilket primært er ved fire årlige ordinære partnermøder. Her består arbejdet særligt i at drøfte og træffe beslutninger i forhold til overordnede retningslinjer og ikke så meget i at planlægge arbejde. Ofte præsenterer en af partnerne et oplæg, som vedkommende har forberedt, og dette drøftes. Et eksempel på et sådant oplæg kunne være ændring af X Consultings prisstruktur eller et forslag til en mere systematisk tilgang til kunder. Den resterende del af tiden arbejder partnergruppens medlemmer parallelt på forskellige konsulentopgaver.

4.1.2. Inklusionskriterier

Forinden udvælgelsen af informanter, blev der gjort en række overvejelser omkring, hvilke inklusionskriterier, der nødvendigvis måtte være for at være bedst mulig i stand til at belyse og give svar på indeværende speciales problemformulering. Disse inklusionskriterier ses nedenfor.

Med afsæt i specialets problemformulering blev det besluttet, at undersøgelsens empiri skulle indhentes hos et (max to) teams á 5-9 personer. Dette skyldtes dels begrænsede tids- og ressourcemæssige forhold, og dels, at der er en udbredt enighed om, at en ideel team størrelse ligger på 5-9/12 personer (Knowledge@Wharton, 2006). Herudover ønskede jeg, at det valgte team skulle leve op til Kozlowski & Ilgens (2006) definition af et team, idet denne, som nævnt i ovenstående begrebsdefinition af et team, på udførlig vis opsummerer, hvilke elementer et team består af.

Virtuelle teams, samt teams hvis primære mål er innovation, blev fravalgt, idet hverken virtuelle teams eller innovation ønskes som fokus for denne opgave. Innovationsteams vil, grundet opgavens natur, være tilbøjelige til at udvise mere lærende adfærd end almindelige teams med rutineprægede opgaver (Edmondson, Dillon & Roloff, 2007). Man kunne forestille sig, at dette kunne skabe et bias i undersøgelsen, idet det kunne blive sværere at detektere en eventuel sammenhæng mellem psykologisk sikkerhed og læring, hvis teamets læring er en fast, naturlig del af dets opgave. På den anden side måtte det undersøgte teams opgave heller ikke være præget af for rutinepræget arbejde, idet erfaringsbaseret læring, som tidligere nævnt, involverer, at man gør sig nye erfaringer.

Informanter - inklusionskriterier

- Ét (max to) teams á 5-9 personer
- Teamet opfylder Kozlowski & Ilgens (2006) definition af et team, hvilket vil sige, at teamet består af mindst to personer, der:
    - interagerer socialt,
    - har et eller flere fælles mål,
    - er bragt sammen for at løse organisatorisk relevante opgaver,
    - udviser gensidig afhængighed mht. arbejdsgange, mål og resultater,
    - har forskellige roller og ansvarsområder, og
    - er sammen er indlejret i et organisatorisk system med grænser og forbindelser til det bredere systems kontekst og opgave miljø
- Et fast team
- Ikke et virtuelt team
- Ikke et team, hvis primære mål er innovation, men heller ikke præget af rutinearbejde

4.1.3. Kontakt og aftale

Via en kontakt i mit netværk, som jeg havde præsenteret ovenstående kriterier for, fik jeg kontakt til den adm. direktør og partner i en mindre konsulentvirksomhed, X Consulting (se beskrivelse ovenfor), hvis partnergruppe var interesserede i at deltage i undersøgelsen.

For at sikre, at partnergruppen var egnet i forhold til min undersøgelse, præsenterede jeg den adm. direktør for mine inklusionskriterier via mail og havde efterfølgende en uddybende telefonsamtale,

hvor der særligt blev talt om gruppens fælles mål samt deres arbejdsprocesser, for at afklare, hvorvidt gruppen levede op til definitionen af et team (som var del af inklusionskriterierne). Den adm. direktør mente, at partnergruppen opfyldte inklusionskriterierne, og gruppen blev vurderet egnet. Vi havde efterfølgende endnu en telefonsamtale med det formål at aftale nærmere vedrørende praktiske forhold. Her blev det aftalt, at jeg skulle udforme et brev til partnergruppen, der præsenterede undertegnede og undersøgelsen (se bilag 1: ”Access proposal”).

Forinden interviewene havde jeg endnu et kort telefonmøde med den adm. direktør, hvor jeg spurgte indtil X Consulting, organisationsstrukturen, teamstrukturen samt arbejdets struktur, med det formål at afdække strukturelle forhold samt for at skabe mig et bedre kendskab til virksomheden, således at jeg fik en forståelse for virksomheden og dens arbejde, hvilket kunne gøre mig i stand til at stille flere spørgsmål af højere kvalitet og relevans. Disse informationer er ligeledes anvendt i udarbejdelsen af beskrivelsen af case-virksomheden, som ses ovenfor.

4.2. Specialets metoder

I det følgende præsenteres de metoder, som er anvendt i undersøgelsen af specialets problemformulering.

4.2.1. Kvalitativ metode

Begrebet ”kvalitativ forskning” blev i lang tid anvendt som en måde at beskrive et alternativ til kvantitativ forskning (Flick, 2007), der beskæftiger sig med tal og anvender målinger og statistik for at udvikle matematiske modeller og forudsigelser (Tracy, 2013).

Kvalitativ forskning anvender tekst som empirisk materiale, har den sociale konstruktion af virkeligheder som undersøgelsesfokus, og interesserer sig for undersøgelsesdeltagernes perspektiv, hverdagspraksis og dagligdagsviden omkring det undersøgte emne (Flick, 2007). Det vil sige, at kvalitative forskere studerer ting i deres naturlige omgivelser, og forsøger at forstå fænomener i forhold til, hvilken betydning eller mening mennesker tillægger dem.
Den kvalitative metode kan betragtes som et håndværk, hvor forskeren forvandler verden til en række repræsentationer, hvilket kan inkludere observationsnoter, interviews, samtaler, fotografier, optagelser og memoer (ibid.; Taylor & Bogdan, 1984). I den forbindelse er forskeren særligt opmærksom på sin egen indvirkning på de mennesker, som studeres, og søger for så vidt muligt at

tilsidesætte egne perspektiver og overbevisninger. Derfor er selvrefleksion, fordybelse i kontekst, samt evnen til at beskrive denne i detaljer væsentlige elementer ved kvalitativ forskning (Tracy, 2013).

De anvendte metoder inden for den kvalitative forskning bør være passende i forhold til emnet og åbne på en måde, der tillader en forståelse af en proces eller relation (Flick, 2007). Metoder af kvalitativ karakter egner sig særligt til at undersøge emner, der søger at skabe en forståelse af: selvet, relationer, grupper, organisationer, kulturer og medierede og virtuelle sammenhænge (Tracy, 2013). I dette speciale undersøges partnergruppen i en konsulentvirksomhed med det formål at forstå en gruppeproces, hvorfor den kvalitative tilgang til forskning er særlig anvendelig i forhold til forskningsemnet. Specialets metoder til indsamling af empiri vil bestå af semistrukturerede forskningsinterviews samt observation af et partnermøde, hvilke der vil blive redegjort for nedenfor.

4.2.2. Dataindsamlingsmetode

Inden for socialkonstruktionismen anvendes ofte flere metodikker, som vælges efter deres evne til at de- og rekonstruere det fænomen, som undersøges (Juul & Pedersen, 2012). Det samme er tilfældet her, hvor interviews og observation er de metoder, der anvendes i undersøgelsen af dette speciales problemstilling.

Det semistrukturerede forskningsinterview

I dette speciale anvendes det kvalitative forskningsinterview til indsamling af empiri. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) forsøger det kvalitative forskningsinterview at forstå verden ud fra interviewpersonens synspunkter samt at udfolde den mening, der knytter sig til dennes oplevelser. Forskningsinterviewet er en professionel samtale med struktur og formål, hvor viden konstrueres i interaktionen mellem intervieweren og den interviewede (ibid.). Denne videns-konstruktion mellem intervieweren og den interviewede giver mulighed for gensidig opdagelse, forståelse og refleksion (Tracy, 2013). Da formålet med undersøgelsen er at undersøge partnergruppens oplevelse af psykologisk sikkerhed og læring samt en eventuel sammenhæng mellem disse, finder jeg det kvalitative forskningsinterview ideelt at anvende.

Interviewene vil i undersøgelsen af dette speciales problemformulering foregå som *semistrukturerede forskningsinterviews*, idet denne planlagte, dog fleksible, type interview (i langt højere grad end det strengt strukturerede interview) åbner muligheden for at kunne indhente

spontane, levende og uventede svar fra de interviewede (ibid.; Tracy). Semistrukturerede forskningsinterviews er hverken åbne hverdagssamtaler eller lukkede spørgeskemaer. Derimod udføres de i overensstemmelse med en interviewguide, som fokuserer på særlige emner og rummer forslag til spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Interviewguiden vil således indeholde en række spørgsmål, som forskeren lader sig guide (og ikke diktere) af (Smith, 2007; Tracy, 2013). Dette tillader forskeren en større frihed – både til at afprøve de interessante emneområder, der måtte opstå under interviewet, men også til at forfølge den interviewedes interesser (ibid.).

De spørgsmål, som stilles i interviewene, vil indeholde en tematisk såvel som en dynamisk dimension (Kvale & Brinkmann, 2009), således at de både bidrager tematisk til produktion af viden og dynamisk til fremme af et godt interviewsamspil. Dette indebærer en evne til at kunne stille spørgsmål, der er letforståelige, korte og fri for akademisk sprog, og som samtidig relaterer sig til de teoretiske opfattelser af forskningsemnet og den efterfølgende analyse. Som interviewer tillader den semistrukturerede ramme samt min opmærksomhed på netop nævnte spørgsmåls-dimensioner mig at stille en række spørgsmål af forskellig art i bestræbelsen på at udfolde interviewpersonens mening og indhente viden. Disse typer af spørgsmål samt interviewguidens tema-inddeling vil der blive redegjort for i det følgende.

Opstilling af interviewguide

Interviewguiden består af 16 spørgsmål fordelt på fire temaer. Udover de 16 spørgsmål (markeret med fed i interviewguiden), indeholder interviewguiden supplerende spørgsmål, der, om nødvendigt, kunne fungere som støtte-spørgsmål. Herudover skal det i øvrigt bemærkes, at dette speciale undersøger et team, men at jeg i spørgsmålene i interviewguiden har valgt at bruge ”partnergruppe” i stedet for ”team”, idet interviewspørgsmål ifølge Kvale & Brinkmann (2009) bør være udtrykt i interviewpersonernes dagligsprog.

Interviewguiden blev udarbejdet med den hensigt, at det skulle være af 45-60 minutters varighed inklusiv briefing og debriefing. Interviewguiden ses i bilag 3. Jeg vil nu kort præsentere mine overvejelser bag opstillingen/designet af interviewguiden.

Interviewguidens tema-inddeling

Som tidligere nævnt fokuserer det semistrukturerede interview på særlige emner eller temaer og rummer forslag til spørgsmål. I arbejdet med at definere de temaer, der skulle danne rammen for mine interviews med partnergruppens medlemmer, var jeg bevidst omkring nødvendigheden af at

have et kendskab til det undersøgte emne for at kunne stille relevante spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Med udgangspunkt i Edmondsons (1999) definition af psykologisk sikkerhed definerede jeg følgende fire temaer, ud fra hvilke, der ville kunne stilles relevante spørgsmål.

Disse temaer var:

1. Teamets samarbejde
2. Læringsprocesser i teamet
3. Udvikling på baggrund af fejl
4. Psykologisk sikkerhed i teamet

Temaet *"Teamets samarbejde"* indeholder tre spørgsmål, der er udviklet på baggrund af et ønske om at undersøge, hvordan partnergruppen arbejder sammen. Spørgsmålene er meget åbne og danner en god indgang til senere at komme nærmere ind på læring og psykologisk sikkerhed.

"Læringsprocesser i teamet" er et tema, som består af fem spørgsmål, der er udviklet med det formål at undersøge, hvordan partnergruppen lærer. For at undersøge disse læringsprocesser, spørges der bl.a. ind til partnergruppens væsentligste læringsoplevelser, samt hvordan der genereres nye idéer og evalueres resultater i gruppen.

"Udvikling på baggrund af fejl" består af to spørgsmål og er i tråd med temaet om "Læringsprocesser i teamet". Da informanterne er meget erfarne konsulenter, var jeg ved udviklingen af dette tema opmærksom på muligheden for, at konsulenterne (i kraft af deres erfaring og kompetencer) meget sjældent oplever, at de begår fejl. På den anden side var jeg dog opmærksom på, at det ligeledes kunne tænkes, at der rent faktisk sommetider forekommer fejl, men at de, som Argyris (1991) bemærker, kan tænkes at tage afstand fra fejl og læring af disse af frygt for, at det vil skade på selvbillede, status eller karriere. Disse forhold gjorde det blot endnu mere interessant at undersøge, hvad partnergruppens opfattelse af fejl er, om de forekommer, og hvordan de håndteres, hvorfor spørgsmålene er formuleret med det formål at undersøge dette.

Sidste tema er *"Psykologisk sikkerhed i teamet"*. Det består af seks spørgsmål og er formuleret ud fra Edmondsons (1999) og Nembhard & Edmondsons (2011) definition af psykologisk sikkerhed. Formålet med disse spørgsmål er bl.a. at vurdere graden af psykologisk sikkerhed i partnergruppen. Herudover vil spørgsmålene sandsynligvis åbne for spændende samtaler omkring, hvad åbenhed i et team kan føre med sig, samt hvad forskellighed har af eventuel betydning i gruppen.

Spørgsmålstyper

Ifølge Tracy (2013) er gode interviews karakteriseret ved, at de indeholder mange forskellige typer spørgsmål. Kvale & Brinkmann (2009) nævner en række hovedspørgsmål, som kan være nyttige at anvende i interviews – disse er: indledende, opfølgende, sonderende, specificerende, direkte, indirekte, strukturerede og fortolkende spørgsmål. Tavshed nævnes ligeledes som noget, der kan fremme et interview, idet intervieweren her lader den interviewede få plads og god tid til at associere og reflektere, inden han eller hun svarer.

Ifølge Tracy (2013) egner nogle af disse forskellige typer spørgsmål sig som regel bedre i nogle dele af interviewet end i andre. Spørgsmål, der *åbner* (fx spørgsmål om oplevelser), er velegnede i starten af et interview. Herefter er *generative* spørgsmål (som fx beder om eksempler, er hypotetiske eller omhandler adfærd/handling/motiver) gode at anvende. Dernæst anbefaler Tracy (2013) spørgsmål, der er af mere *guidende* karakter for at opnå information inden for specifikke områder. Og endelig anbefales de *afsluttende* spørgsmål, hvis formål er at samle op på løse ender.

Denne undersøgelses interviewguide indeholder ligeledes en mangfoldighed af spørgsmål, der på mange måder følger Tracy's (2013) forslag til rækkefølge af spørgsmål. Eksempelvis starter første tema (Teamets samarbejde) med spørgsmålet "Med dine ord, hvad kendetegner jeres partnergruppe?" og efterfølges af spørgsmålet "Hvordan viser det sig konkret i det daglige?". Det første spørgsmål giver med sin åbenhed interviewpersonen mulighed for at fortælle om sin oplevelse af partnergruppen, hvorefter der stilles et generativt spørgsmål, når der bedes om et eksempel. Da denne undersøgelses interviewguide er semistruktureret er rækkefølgen af spørgsmål dog ikke nødvendigvis den, der følges i selve interviewene, idet den semistrukturerede ramme, som nævnt, tillader intervieweren at afprøve de interessante emneområder, der måtte opstå under interviewet, samt at forfølge den interviewedes interesser. I den forbindelse har der dog været stor opmærksomhed på at bede interviewpersonen om eksempler for at sikre, at der skabes et klarere billede af, hvad der helt konkret adfærdsmæssigt sker i de situationer, der spørges ind til. Herudover får jeg som forsker en indikation af, hvordan partnergruppen forstår eller socialt konstruerer en given situation. At bede om eksempler har derfor, både i udarbejdelsen af interviewguidens spørgsmål samt i den spontane interviewsituation, været noget, der er blevet lagt særlig vægt på.

Pilotundersøgelse

Ved konstruktion af interviewguides er det almindeligt at lave pilotinterviews for at kortlægge de centrale aspekter ved et emne samt for at teste, hvordan interviewpersonerne forstår spørgsmålene i interviewguiden (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte at lade det første interview med et medlem fra partnergruppen være et pilotinterview. Ved at vælge et medlem af partnergruppen som pilotinterviewperson sikredes det bl.a., at spørgsmålenes relevans kunne testes.

Interviewet varede som planlagt ca. 45 min. og foregik i et mødelokale på X Consultings kontor. Temaerne og de tilhørende spørgsmål fungerede godt, idet de bidrog til at skabe overblik samt muliggjorde, at der kunne stilles supplerende og uddybende spørgsmål til det givne emne. Overblikket gjorde mig ligeledes i stand til at være fleksibel i forhold til rækkefølgen af spørgsmål ved at stille dem i den retning, som samtalen naturligt bevægede sig. Informanten kom både ind på temaer i tråd med teori om læring og om psykologisk sikkerhed, samt åbnede op for nye spændende temaer (bl.a. forskellighed, diskussioner, selverkendelse).

Efterfølgende reflekterede jeg over mig selv som interviewer og konkluderede, at jeg ved de næste interviews med fordel kunne: bore endnu mere ned i de temaer, som dukker op undervejs i interviewet; stille flere ”hvad”, ”hvorfor”, ”hvordan” spørgsmål og evt. enkelte løsningsorienterede spørgsmål (fx ”hvad kan den enkelte gøre?”); samt blive endnu bedre til at spørge ind til interviewpersonens forståelse af et begreb – fx læring, åbenhed el.lign.

Jeg oplevede ikke et behov for at foretage ændringer i interviewguiden, og den er derfor at finde i sin originale form i bilag 3. På et punkt blev min tilgang til den dog ændret. Dette drejede som om temaet ”Udvikling på baggrund af fejl”. Jeg oplevede, at interviewpersonen havde svært ved at forholde sig til spørgsmålene omkring fejl. I stedet syntes ”optimering” og ”forbedring” at være ord, der gav mere mening for interviewpersonen at tale om, hvorfor jeg fremover i højere grad anvendte disse ord i stedet. (Som interviewene skred frem, blev ordet ”fejl” dog alligevel anvendt).

Interviews

Der blev foretaget interviews med seks ud af partnergruppens i alt syv medlemmer. De fem af de seks interviews foregik på X Consultings kontor i et lyst mødelokale. Et af interviewene foregik på en café, hvor støj og flere afbrydelser desværre afspejlede sig i lydkvaliteten. Dog ikke i en sådan grad, at data ikke var brugbart.

Ved hvert enkelt interview bad jeg efter en kort briefing informanten gennemlæse og underskrive en informeret samtykkeerklæring (se bilag 2), som jeg havde tilsendt informanten forinden vores interviewaftale. Da dette var gjort, sikrede jeg mig, at informanten ikke havde flere spørgsmål, før diktafonen blev tændt, og interviewet gik i gang. Alle interviews blev optaget på en diktafon samt en telefon for at sikre, at der ikke ville gå optagelser tabt.

Alle interviews varede som planlagt ca. 45-60 min. Spørgsmålene blev stillet ud fra interviewguiden – dog i den rækkefølge, der forekom naturlig i forhold til den retning, som samtalen bevægede sig. I alle interviews sørgede jeg for, når det virkede passende, at stille uddybende, opfølgende og supplerende spørgsmål i overensstemmelse med den semistrukturerede interviewramme. Når interviewet nærmede sig sin afslutning, spurgte jeg informanten, om han havde noget, som han ønskede at tilføje, hvilket sommetider førte samtalen et stykke videre. Herefter takkede jeg for informantens deltagelse og slukkede for diktafonen.

Observation

"*The value of being a participant observer lies in the opportunity that is available to collect rich detailed data based on observations in natural settings*" (Burgess, 1984:79)

Observation er en effektiv metode, der tillader forskeren at studere folks dag-til-dag oplevelser i deres naturlige omgivelser. Herved opnås adgang til "*... the meanings which participants assign to social situations. In these circumstances, the researcher learns first hand about a situation by using participant observation*" (ibid.). Ved observation kan forskeren således betragtes som hovedinstrumentet for den sociale undersøgelse, idet det er via hans eller hendes tilstedeværelse og oplevelser af situationen, at der indsamles data.

Ved *deltager-observation* deltager forskeren i arbejdet, som han eller hun observerer (Willig & Stainton Rogers, 2008; Burgess, 1984). Graden, hvormed den observerende forsker selv deltager i arbejdet, varierer dog. I denne undersøgelse vil jeg fungere som "total observatør" – dvs., at jeg som forsker så vidt muligt ikke vil interagere med partnergruppen, som jeg observerer under et af deres møder. Dette skyldes, at jeg ønsker at observere partnergruppen på en måde, således at min deltagelse ikke forstyrrer den naturlige proces, hvormed partnerne arbejder og interagerer.

Udover metodens evne til at tilvejebringe rig og detaljeret data indhentet i naturlige omgivelser, giver den ligeledes mulighed for at sammenligne ord *om* handling (interviews) med *rent faktisk* handling (observation). Min opmærksomhed på dette forhold, kommer sig bl.a. af Argyris' teori om "theories-of-action", i forbindelse med hvilken han understreger, at der ofte er stor forskel på, hvad folk siger, at de gør, og på, hvad de rent faktisk gør (Argyris, 1991). Selvom jeg i mine interviews af partnergruppen lægger vægt på at bede om konkrete eksempler, finder jeg det interessant at undersøge, hvad en observation kan vise omkring partnergruppens samarbejde og læring, idet en sådan vil give mig rig mulighed for personligt at opleve gruppens læringsdynamikker.

Forberedelse til observation

Ved første interview blev jeg inviteret til at observere et partnermøde et par dage efter. Partnermødet foregik på X Consultings kontor og var planlagt at skulle vare fra kl. 20.00-21.30. Jeg fik at vide, at det var et møde, der fulgte op på et møde, som partnergruppen havde haft ugen forinden, og at dagsordenen bestod i at følge op på partnermål samt at godkende budgettet. Jeg forberedte mig til mødet ved at lytte (og delvist transskribere) det ene interview, som jeg allerede havde foretaget. Dette for bedre at være i stand til at lægge mærke til eventuelle forskelle og ligheder mellem informantens beskrivelser og de rent faktiske handlinger, samtaler, diskussioner etc., der ville være ved mødet. Samtidig var jeg dog bevidst omkring at være åben for de indtryk, emner og handlinger, der måtte opstå og få betydning under selve observationen af partnermødet. Jeg gjorde mig ligeledes overvejelser omkring min påklædning og position i rummet ved mødet, idet jeg ønskede at fungere som "total observatør" og derfor ikke ønskede at være et "forstyrrende" element i rummet, således, at situationen ville virke alt for unaturlig for partnerne.

Observation

Jeg ankom til X Consultings kontor ca. kl. 19.50. Jeg præsenterede mig for de tilstedeværende partnere og efterfølgende til de partnere, der ankom kort efter. Jeg forklarede, at jeg var den specialestuderende, der skulle interviewe dem, og at PA havde givet mig lov til at observere mødet. I mødelokalet placerede jeg mig i et hjørne for at observere. Efter ønske blev mødet hverken lyd- eller videooptaget. I stedet tog jeg løbende noter i hånden. Alle partnere var tilstede – seks fysisk og en via Skype. Mødets dagsorden var som følger:

1. Ansættelse af nye konsulenter og associate partners samt godkendelse af budget for 2015/2016,
2. Forretningsmæssige indsatsområder, og
3. Partnermål

Min oplevelse af mødet var, at stemningen indledningsvist var let og afslappet, idet partnerne indimellem grinede og jokede. Alle deltog aktivt (nogle en anelse mere end andre) ved at stille uddybende spørgsmål (i forhold til bl.a. tal, figurer og andre forhold), dele synspunkter, kommentere og diskutere. I starten faldt der ligeledes enkelte gange kommentarer henvendt til eller om mig i sjov såsom ”hun er her for at holde øje med dig” og ”det må du gerne referere/notere”. Som mødet skred frem, og man gik fra samtaler omkring budget og forretningsmæssige indsatsområder til punktet omhandlende partnermålene, skiftede stemningen på mødet. En partner gav udtryk for, at han var meget imod en bonusstruktur, hvor der knyttes sammenhæng mellem partnermål og udbyttebetaling/overskudsfordeling. Han mente, at en sådan ikke skaber værdi og teamfornemmelse. Mange syntes enige. Der blev bl.a. talt om tillid, liv og mening i arbejdet, teamkultur, personlige mål, ærlighed, bonus, gamle og nye værdier, individualisme vs. team, ledelse, at lære hinanden bedre at kende/sammenhold. Jeg oplevede, at diskussionen kørte meget i ring – de samme pointer omkring, hvordan en performancekultur ødelægger teamspirit var tilbagevendende. Min tilstedeværelse syntes på denne del af mødet næsten glemt. Partnerne var meget opslugt af diskussionen, og det var min opfattelse, at folk generelt var åbne omkring deres meninger. Man kom bl.a. frem til, at der helt overordnet er brug for en snak om identitet, og hvad målet/det fælles fremtidige billede er, samt at man laver nogle teamaktiviteter. Mødet gik over tid og varede til kl. 23.00. Flere bemærkede, at dette havde været et særligt interessant møde for mig at være med til. Jeg talte kort med en partner, som nævnte, at jeg havde været god til at ”være der uden at være der”. Efter mødets afslutning takkede jeg for, at jeg havde fået lov til at observere. Få dage efter mødet blev de noter, som jeg havde gjort mig under observationen renskrevet. Disse er at finde i bilag 5.

Anvendelsen af flere metoder og deres samspil

Interviews og observationer komplementerer hinanden som metoder – interviews fungerer som den stærke, styrede komponent, der aktivt rekrutterer deltagere og designer specifikke spørgsmål, hvor observationer derimod er karakteriseret ved, at forskeren er mere ydmyg over for fremspirende idéer og åben for at lade konteksten bestemme fokuspunkterne af undersøgelsen (Tracy, 2013).
Herudover tillader anvendelsen af de to metoder, som nævnt ovenfor, ligeledes, at det kan undersøges, hvorvidt den beskrevne handling stemmer overens med den rent faktiske handling. Eventuelle uoverensstemmelser kan i den forbindelse være interessante at undersøge nærmere.
Ved kombinationen af metoder i undersøgelser lægges der sommetider vægt på den ene af de to komplementerende metoder (ibid.). Dette vil også være tilfældet i denne undersøgelse, hvor

hovedfokus ligger på interviews. Dette skyldes dels tids- og ressourcemæssige forhold, og dels, at partnergruppen mødes relativt få gange i løbet af året[2], hvilket dermed ikke muliggør mange observationer.

4.2.3. Forberedelse af data til analyse

Transskribering af interviews

At transskribere betyder at transformere – det er her, at den mundtlige interviewsamtale forvandles til en skreven tekst i form af udskrifter, der egner sig til analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er ikke et krav, at interviewdata transskriberes, men det kan gøre præsentationen samt behandlingen af data lettere (Tracy, 2013). Kvale & Brinkmann (2009) beskriver transskriberingen som en fortolkningsproces, hvor forskellene mellem det talte sprog og den skrevne tekst kan give anledning til en række problemer af praktisk og principiel karakter.

Transskriptioner er menneskelige konstruktioner, og der er derfor mange måder, hvorpå man kan gribe transskriberingen an. Som regel bestemmes metoden for transskribering ud fra målet med undersøgelsen (Tracy, 2013). Hvis man eksempelvis er interesseret i at lave en samtale- eller diskursanalyse, vil det her være nødvendigt at inkludere en mængde detaljer ved samtalen, bl.a. tempo, sekvenser, tonefald, pauser, afbrydelser og lydstyrken af tale (ibid.).

Ved transskriberingen af interviews har førsteprioriteten været at gengive indholdet, og sproglige fyldord såsom ”øh” er derfor ikke medtaget. Sommetider markeres latter samt en pause eller afbrydelse i en parentes. Jeg transskriberede selv alle interviews – dette for at sikre interviewpersonerne samt virksomhedens anonymitet, samt for at komme tættere på data, idet transskriberingen, ifølge Tracy (2013), anses som værende en vigtig del af analyseprocessen, da man her får muligheden for at undersøge data nøje. Interviewtransskriptioner kan indhentes hos undertegnede. Et eksempel på en interviewtransskription er dog at finde i bilag 4.

Observationsnotater

Efter ønske fra virksomheden blev det observerede partnermøde hverken lyd- eller videooptaget. Derimod blev der taget håndskrevne noter under hele observationen. Det var selvsagt ikke muligt at

[2] Partnergruppen mødes til ordinære partnermøder én gang i kvartalet.

notere alt, hvad der skete under mødet, hvorfor jeg valgte at notere det, som jeg fandt relevant i forhold til nærværende undersøgelse, eller som syntes vigtigt for de personer, som jeg observerede. Noterne er af både beskrivende og analytisk karakter og inkluderer beskrivelse af stedet, handlinger, aktiviteter, mennesker og samtaler (Burgess, 1984). Umiddelbart efter observationen blev notaterne renskrevet i en mere sammenhængende form, der som nævnt er at finde i bilag 5. Navne og forhold, der ville muliggøre en identificering af case-virksomheden eller enkeltpersoner, er anonymiseret.

4.2.4. Analysemetode

Dette speciale har en *iterativ tilgang* til undersøgelsen – dvs., at jeg som forsker bevæger mig mellem overvejelser omkring eksisterende teorier og forskningsinteresser på den ene side, og på den anden side emergente kvalitative data (Tracy, 2013). Frem for udelukkende at skabe mening ud fra indsamlede data, opfordrer den iterative analysetilgang således til at betragte analysen som en refleksiv proces, hvor forskeren besøger og genbesøger data og forbinder disse data til nye indsigter samt løbende forfiner sit fokus og sine forståelser (ibid.; Srivastava & Hopwood, 2009). Dette er i tråd med den videnskabsteoretiske ramme, som dette speciale anlægger, idet refleksion er et nøglebegreb inden for socialkonstruktionistiske analyseprocesser. I nærværende speciale kommer denne proces ligeledes til udtryk ved, at interviewguiden er udarbejdet og bygget op omkring temaer, som i nogen grad relaterer sig til allerede eksisterende begreber – bl.a. om psykologisk sikkerhed og læring. Herudover kommer den iterative proces særligt til udtryk i analyseprocessen, hvor indsamlede data behandles ud fra metoden ”kodning”.

Kodning

Kodning hører til blandt nogle af de tidlige tilgange til analysen af tekster i samfundsvidenskaberne. Der findes mange forskellige perspektiver på, hvad koder og kodning er (Saldaña, 2013). Ofte forbindes det dog med ”grounded theory” – en tilgang til kvalitativ forskning, som Glaser og Strauss introducerede i 1967 (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden har mange kvalitative forskere anvendt variationer af ”grounded theory” tilgangen.

Kodning er en metode, som gør forskeren i stand til at organisere og gruppere kvalitative data-koder i forskellige kategorier, fordi de deler nogle karakteristika og dermed danner et mønster (Saldaña, 2013). *Koder* er umiddelbare og korte ord eller sætninger, som definerer (eller indfanger essensen af) en handling eller oplevelse, som observeres eller beskrives af interviewpersonen (Kvale & Brinkmann, 2009; Saldaña, 2013). Målet med kodningen er at udvikle *kategorier*, der giver en

fuldstændig beskrivelse af de oplevelser og handlinger, der undersøges. Kodnings-processen er heuristisk og cyklisk, idet dataeksempler konstant sammenlignes med henblik på at finde ligheder og forskelle, hvilket fører til udvælgelse af nye data og formulering af teoretiske memoranda (ibid., Tracy, 2013). Efter en indledende kodning af data (primær cyklus kodning) foretages en mere fokuseret kodning (sekundær cyklus kodning), hvilket medfører, at analysen gradvist flytter sig fra deskriptive til mere teoretiske niveauer. Denne fokuserede kodning fortsætter, indtil man når et punkt i processen, hvor yderligere kodninger ikke synes at give anledning til nye indsigter og fortolkninger, og materialet derfor kan siges at være "mættet". Overordnet set bevæger man sig således i analysen fra koder til kategorier, fra kategorier til temaer/begreber og til sidst fra temaer/begreber til teori. Denne kodningsproces er illustreret i figur 1 (side 37) som er inspireret af Tracy's (2013) flow chart over den iterative analyseproces (Tracy,2013: 218). Jeg vil i det følgende kort redegøre for de enkelte trin i den fulde kodningsproces, som jeg har anvendt i analysen af data.

Primær cyklus kodning

Inden der kodes organiseres data. Herefter læses og genlæses data – dette hjælper forskeren til at kunne fordybe sig i data. Denne fordybelse skaber en naturlig overgang til primær cyklus kodning (eng.: primary-cycle coding) – den første del af analysen. Ved primær cyklus kodning grupperer forskeren data efter deskriptive første-ordens koder (eng.: first-level codes), som giver et overblik over indholdet af de indsamlede data (Tracy, 2013).

Der findes mange primær cyklus kodningsmetoder, som både kan stå alene eller kombineres. I nærværende analyse kodes der primært efter "*in vivo koder*" og "*deskriptive koder*" (Saldaña, 2013). Dette skyldes dels, at de ved gennemlæsning af data syntes mest passende i forhold til at give et overblik over data, og dels, at jeg mener, at de korrelerer godt med denne undersøgelses videnskabsteoretiske ståsted, idet der tages udgangspunkt i undersøgelsesdeltagernes stemmer og dermed deres livsverden. *In vivo koder* er ord eller korte sætninger, der er citeret direkte fra data, og som dermed er interviewpersonens egne ord eller termer (fremfor akademiske termer) om det undersøgte emne. *Deskriptive koder* er ord eller korte sætninger, der sammenfatter det grundlæggende emne eller tema i et afsnit i data. Målet med disse koder er ikke at forkorte indholdet i data, men derimod at undersøge, hvad der er på spil i data, og hvad der er centralt for undersøgelsen (ibid.).

Sekundær cyklus kodning

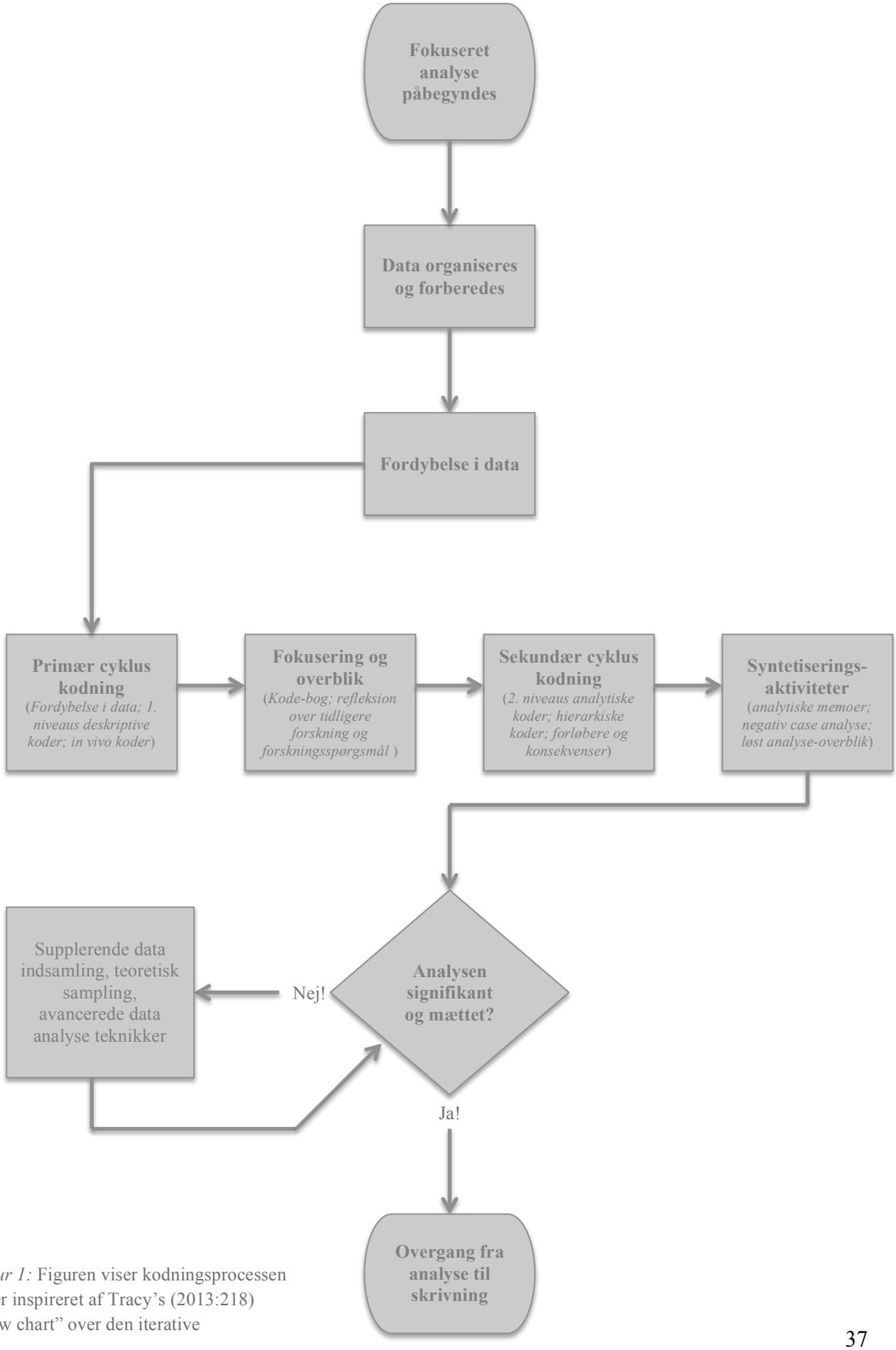
Efter den indledende primær cyklus kodning følger sekundær cyklus kodning (eng.: secondary-cycle coding). Her foretages, som tidligere nævnt, en mere fokuseret kodning, hvor analysen gradvist flytter sig fra det deskriptive til mere teoretiske niveauer. Man går således fra at interessere sig for *hvad*, der er på spil i data, til at interessere sig for, *hvorfor* og *hvordan* data er interessant og signifikant (Tracy, 2013). I denne cyklus kategoriseres første-ordens koder ind i større hierarkiske koder, som fungerer som begrebsmæssige kasser for fremkommende teser. Herudover udtænkes analytiske koder, som anvender teoretiske begreber (Saldaña, 2013).

Sekundær-cyklus kodning er ligeledes trinnet i analyseprocessen, hvor forskeren begynder at danne hypoteser ud fra data. For at styrke foreløbige teser bør forskeren ikke kun forsøge at finde data, der støtter deres hypotese, men også data, som kunne afkræfte hans/hendes hypoteser. Via disse såkaldte ”negative case analyser” opstår der ligeledes en mulighed for modificere eller ændre teser, således at de i højere grad stemmer overens med de kvalitative beviser, som er tilstede (ibid.).

Som det var tilfældet i primær cyklus kodning, findes der også i sekundær cyklus kodning flere kodningsmetoder. I forbindelse med nærværende undersøgelse anvendes ”*mønster kodning*” som metode. Denne egner sig godt til at udvikle større temaer af data, og til at undersøge regler, årsager og forklaringer, samt sociale netværk og mønstre i menneskelig forhold (ibid.) Den sekundære kodning fortsættes af flere omgange, indtil forskeren vender tilbage til forskningsspørgsmålet og undersøgelsens fokus. Her bør forskeren spørge sig selv, hvorvidt undersøgelsen er interessant og signifikant. Hvis svaret er nej, bør der indsamles yderligere data for at udfylde det fremspirende teoretiske bidrag, indtil koderne og den fremspirende analyse er ”teoretisk mættede” (ibid.). Herudover kan forskeren også vende blikket tilbage til litteraturen for at blive mere oplyst omkring forhold, som han eller hun måske endnu ikke er opmærksom på i data.

Kodebog og analytisk memorandum

Under hele kodningsprocessen anbefaler Saldaña (2013), at der i et *analytisk memorandum* reflekteres over forskningsspørgsmålene samt andre tanker, der måtte opstå, mens der kodes. Herudover anbefales det, at der laves en *kodebog*, hvor man kan skabe sig et overblik over de koder, som man finder i data (ibid.). Aktiviteter af denne karakter kan hjælpe forskeren til hurtigere at blive opmærksom på de mest lovende veje, som den videre analyse kan tages. Kodebogen, der er lavet i forbindelse med denne undersøgelse, er at finde i bilag 6. De analytiske memoranda er ikke medtaget af hensyn til beskyttelse af undersøgelsesdeltagernes og virksomhedens identitet.



Figur 1: Figuren viser kodningsprocessen og er inspireret af Tracy's (2013:218) "flow chart" over den iterative

4.3. Etiske overvejelser

Forskning er fyldt med moralske og etiske spørgsmål, der særligt opstår som følge af de komplekse forhold, som er forbundet til det at udforske menneskers private liv og efterfølgende berette herom (Kvale & Brinkmann, 2009). Disse spørgsmål præger hele undersøgelsesforløbet, og man bør derfor tage hensyn til mulige etiske problemer helt fra begyndelsen af en undersøgelse til den endelige rapport (ibid.; Tracy, 2013).

At være etisk bevidst i kvalitativ forskning kræver, iflg. Tracy (2013), at man overvejer eller tager hensyn til a) regler og procedurer, b) situationsbestemte forhold, og c) det etiske forhold at arbejde (tæt) med undersøgelsesdeltagere. Dette inkludere bl.a.: ikke at gøre skade, at undgå bedrag, at indhente informeret samtykke, samt ar sikre anonymitet og fortrolighed (ibid.).

I forbindelse med den indledende kontakt til informanterne, sendte jeg dem et brev, der er inspireret af Tracy's (2013) skabelon for *"access proposal"* (s.73), der indeholdt: en kort præsentation af undertegnede, undersøgelsen og dens formål, hvad partnergruppen ville kunne forvente at få ud af undersøgelsen, undersøgelsesprocedure (interviewinformation) samt informationer om anonymitet og fortrolighed. Brevet ses i bilag 1. Jeg var i udformningen af brevet særligt opmærksom på at præsentere undersøgelsen på en etisk sandfærdig måde (ibid.) uden dog at blive alt for specifik, idet dette kunne give anledning til forudfattede meninger og overbevisninger eller forbehold omkring undersøgelsen og deltagelsen i denne. Herudover skrev informanterne under på en *informeret samtykkeerklæring* forinden deres interview, hvormed de erklærede sig bekendt med undersøgelsen og deres rettigheder i forbindelse med denne (se bilag 2). For at beskytte undersøgelsens casevirksomhed og informanter opbevares lydoptagelser og anden rå data et sikkert sted, og der anvendes *pseudonymer*.

Med hensyn til situationsbestemte forhold har jeg ved observation og interviews løbende gjort mig overvejelser omkring, hvilke spørgsmål jeg kunne tillade sig at stille, hvilke oplysninger, der var fortrolige, og hvilke udsagn, der er værd at fortælle (ibid.). Disse overvejelser har bl.a. medført at tidligere arbejdspladser, konkurrenter, kunder og andre forhold, der ville muliggøre en identificering af case-virksomheden eller informanterne, er anonymiseret.

Herudover har jeg været bevidst om, at selvom interviewer og den interviewede på mange måder er samtalepartnere, så har intervieweren som regel altid mere kontrol i forhold til samtalens retning og

emnefokus, end den interviewede har (ibid.), hvorfor jeg har søgt at skabe de bedst mulige rammer for et samarbejdsforhold præget af gensidig respekt, værdighed og samhørighed. I interviews spørges der ind til folks private liv og oplevelser, hvilket kan stille den interviewede i en sårbar position. Derfor har intervieweren en pligt til at behandle den interviewede samt de resulterende data med etisk omhu (ibid.). Under både observationen og interviewene var alle derfor klar over min rolle som hhv. observatør og interviewer.

5. Analyse

I dette kapitel præsenteres analysen af de indsamlede data. Først præsenteres en oversigt over de koder, der blev fundet som følge af kodningsprocessen. Dernæst følger analysen af koderne og slutteligt en opsamling på analysen.

5.1. Oversigt over fundne koder

Kodningsprocessen af data (observationsnoter og interviewtransskriptioner) resulterede efter første kodningsrunde i 84 koder. Ved yderligere gennemgang og kodningsrunder af data, blev nogle koder frasorteret, og andre samlet i større, mere teoretiske koder. Det endelige antal koder viste sig at være 27 koder fordelt under seks temaer. Dette er illustreret i nedenstående tabel 1. Disse temaer stammer i nogen grad fra interviewguiden (på nær det sidste – Kultur og identitet – som opstod under kodningsprocessen). Afsnit 5.2. er inddelt i disse temaer, under hvilke analysen af de enkelte koder vil blive præsenteret. Kodebogen, som blev udarbejdet løbende under kodningsprocessen, er at finde i bilag 6. Se denne for et mere detaljeret overblik over de fundne koder, deres beskrivelser, samt citater og eksempler.

Teamets kendetegn	**Det gode samarbejde**	**Det mindre gode samarbejde**	**Læringsprocesser i teamet**	**Psykologisk sikkerhed**	**Kultur og identitet**
Forskellighed	”Når vi har det sjovt”	Svære / ”Hvad vil vi” diskussioner	Struktureret / faciliteret proces	Åbenhed (interpersonelt)	Team vs. individ
”Løsnings-orienterede”	God proces	”Skjulte dagsordener”	Løsere proces	Åbenhed (for at eksperimentere)	Drømmen om at være et team
”Individualister”	Fælles mål/problem	Ikke nok mødetid	Evaluering	”Angst for at miste”	Buy-in og loyalitet
			Forberedelse	Ikke en ”pegen-fingre-af” kultur	
			”Ping-pong”		
			Feedback og sparring		
			At lære med kunder		
			Vidensdeling		
			Refleksion		
			Det gode case eksempel		
			At definere og agere på fejl		

Tabel 1: Tabellen giver et overblik over de koder, der er fundet indenfor hvert af de undersøgte temaer. Koden ”Kultur og identitet” opstod spontant af data. Se bilag 6 for et detaljeret overblik over fundne koder.

5.2. Analyse af fundne koder

I dette afsnit analyseres de fundne koder. Afsnittet er inddelt i de undersøgte temaer, under hvilke de fundne koder analyseres.

5.2.1. Teamets kendetegn

Forskellighed

Partnergruppens medlemmer er forskellige personligheds- og præferencemæssigt, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at man i partnergruppen har forskellige indgange til problemstillinger. En partner beskriver dette som, at der er:

"...nogle, der er mere fokuseret omkring det, det man skal nå, og så er der dem, der er mere fokuseret omkring processen" (PA, 3)

Denne præferencemæssige forskel opleves i nogle sammenhænge som en *styrke* for partnergruppen, hvorimod den i andre sammenhænge opleves som en *udfordring*.

Når forskelligheden opleves som en styrke er det ofte i forbindelse med løsningen af et konkret problem (fx kunde- eller opgaverelateret), idet den bl.a. medfører gode diskussioner:

"...generelt, så er det fint med noget mangfoldighed, altså, at vi ser på tingene lidt.. forskelligt. Altså, så kan vi have nogle gode diskussioner omkring det" (PC,14)

I forbindelse med strategi- og værdibaserede diskussioner opleves forskelligheden dog ofte som en udfordring, idet den giver:

"...nogle udfordringer i forhold til at sørge for, at partnergruppen er aligned på målsætninger, og hvordan tingene skal gøres" (PF,1)

Et aktuelt diskussionsemne i partnergruppen er virksomhedens kultur og identitet. Dette medfører, at man ofte befinder sig i situationer, hvor forskelligheden synes at være en udfordring, idet man har svært ved at nå til enighed i strategi- og værdispørgsmål. Forskelligheden synes derfor knyttet til teamets samarbejde (koder: 'Fælles mål/problem', 'Svære/"Hvad vil vi" diskussioner' og 'Skjulte dagsordener') samt temaet 'Kultur og identitet'. Herudover tænkes koden knyttet til temaet

’Læringsprocesser i teamet’, idet forskelligheden, som nævnt ovenfor, også medfører gode diskussioner.

”Løsningsorienterede”

Nogle af partnergruppens medlemmer beskriver teamet som løsningsorienteret. Dette gælder både indbyrdes i dialog og i forbindelse med kundeopgaver. I forbindelse med konkrete kundeopgaver synes det at fungere godt at være løsningsorienterede, idet man har et fælles mål. I indbyrdes dialog kan et fokus på at finde en løsning gøre, at man nogle gange glemmer:

”…at det er okay at være uenige og lytte på hinanden i uenighed, før vi går til løsning” (PA,2)

Herudover peger dette citat på, hvordan forskelligheden i partnergruppen kommer til udtryk i indbyrdes diskussioner og gruppens samarbejde. Som nævnt ovenfor er det særligt i strategi- og værdibaserede diskussioner, at partnernes forskellighed kommer til udtryk, og det synes ligeledes at være her, at man har svært ved at være målrettede og løsningsorienterede:

”…vi… kigger meget på det og drøfter – også i partnergruppen – hvad der gør, at vi.. at vi tit ender i lange diskussioner i stedet for at have nogle noget mere… konstruktive dialoger. Så det.. det reflekterer vi meget over prøver at snakke om og prøver at finde ind til kernen af.. hvad det er (…) Når vi nu godt kan være målrettet på alt muligt andet. Og løsningsorienterede.” (PF, 6,7)

Strategi- og værdibaserede diskussioner medfører altså, at forskelligheden opleves som en udfordring samt, at det bliver svært at være løsningsorienterede. Denne kode synes særligt at være knyttet til følgende andre koder: ’Fælles mål/problem’ og ’Forskellighed’, samt temaet ’Kultur og identitet’. Herudover tænkes koden også relateret til temaet ’Læringsprocesser i teamet’.

”Individualister”

Flere af de interviewede partnere beskriver partnergruppens medlemmer som værende ”stærke individer”, ”selvstændige” eller ”individualister”. Dette skaber paradokset team vs. individ, idet der i partnergruppen er et ønske om at arbejde mere teamorienteret.

”Så de fleste her er rigtig, rigtig stærke individer.. Der er måske nogle, der er knap så meget teamspillere.. eller ikke har haft nødvendigheden af at være i et team ret meget tidligere i deres liv – og derfor er det ikke en, som man har dyrket ret meget. Så vi er nok mere individualister, end vi er.. en del af et team. Og det kæmper vi lidt med, fordi.. for det vil vi egentlig gerne være. Men vi har bare.. Der er bare mange, der ikke har, hvad kan man sige, der ikke har det på rygraden.” (PA,3)

Dette citat peger ligeledes på, at en forklaring på, at partnergruppen består af ”individualister”, kan være, at mange af partnerne ikke tidligere har været vant til at være del af et team, og at det derfor er en uvant situation for dem at skulle være teamspillere. Koden synes særligt at være knyttet til koderne ’Team vs. individ’ og ’Skjulte dagsordener’ samt temaet ’Kultur og identitet.’

Opsamling: Teamets kendetegn

Partnergruppen består af mennesker, der er individualister og personligheds- og præferencemæssigt meget forskellige, hvilket sommetider opleves som en styrke og andre gange som en udfordring. Når forskelligheden opleves som en styrke, er det ofte, når der er et konkret (som regel kunde- eller opgaveorienteret) problem, der skal løses, idet partnergruppens evne til at være løsningsorienterede her er til stor gavn. I forbindelse med strategi- og værdibaserede diskussioner opleves forskelligheden som en udfordring. Dette kan skyldes, at emnet, der diskuteres, ikke er ligeså konkret (/uden klart fælles mål), hvilket gør det svært at være løsningsorienteret. Herudover kan partnergruppens personligheds- og præferencemæssige forskelle være en udfordring i forhold til at definere et fælles mål, når det gælder strategi- og værdimæssige spørgsmål.

Teamets kendetegn har således stor indflydelse på, hvordan teamet samarbejder og lærer samt håndterer strategi- og værdimæssige spørgsmål (hvilket kommer til udtryk i ’Kultur og identitet’ temaet).

5.2.2. Det gode samarbejde

”Når vi har det sjovt”

En partner beskriver, hvordan samarbejdet i partnergruppen fungerer særligt godt ”når vi har det sjovt”:

”...når vi har det sjovt, og der er de her.. åbne møder, og det behøver ikke altid være et strategi-seminar eller noget, der er sat op, men hvor man bare kommer til at sidde sammen og så bare diskuterer visioner. Der.. der føler jeg faktisk også, at der har vi et rigtig godt samarbejde, fordi man ligesom er åben *nok. Man er erfaren nok til at vide, at jamen, ’jo mere du ved, jo… mere er der også, at du ikke ved’. (PD,3)*

Her gør det ikke så meget, at de visionære tanker ikke altid går i samme retning, idet der kommer gode tanker ud af dette. En anden partner nævner, hvordan samarbejdet fungerer godt, når:

”*…vi virkelig brænder for det samme. Så fungerer det rigtig godt” (PE,3)*

Udover at have det sjovt i selve arbejdet, nævnes det også, hvordan man, særligt ved opstarten af virksomheden, var gode til at fejre små sejre og have det sjovt:

”...man satte pris på at have det sjovt. Og det var rigtig, rigtig sjov i starten, fordi det var jo sådan.. der var jo ikke to dage, der lige pludselig var ens. Og man kunne lige pludselig føle, at der kom penge ind, og det hele kom til at spille…” (PE,4)

Sidstnævnte citat kunne pege på, at man i starten har haft ”opstart af virksomhed” som fælles mål, hvilket daværende partnere har syntes var sjovt, og hvilket har fået samarbejdet til at fungere godt. Denne kode synes knyttet til temaet ’Læringsprocesser i teamet’ (særligt i forhold til koderne: ’Løsere proces’, ’Refleksion’ og ’Ping-pong’) og koden ’Åbenhed (for at eksperimentere)’.

<u>*God proces*</u>

Samarbejdet i partnergruppen fungerer godt, når man er i en god proces. Den gode proces opstår som regel, når et møde faciliteres, idet dette sædvanligvis betyder, at man får det bedste ud af tiden uden at komme på afveje. Den gode proces:

”...er noget, man kan bruge i en situation til at komme frem til enten et resultat eller at komme igennem en udvikling, som er tilpas lydhør til at - og åben til - at man kan få det nødvendige input ind” (PD,16)

For at få gang i en konstruktiv proces kræver det vilje, commitment og interesse – hvis ikke disse er er tilstede, har folk ikke lyst til at prøve at få gang i en konstruktiv proces. Dette synes at knytte sig til koden 'Buy-in og loyalitet'. Herudover synes den gode proces at være forbundet til koden 'Styret/faciliteret proces'.

Fælles mål/problem

Når partnergruppen brænder for og samarbejder omkring et konkret fælles problem eller mål, fungerer samarbejdet rigtig godt. Et eksempel på en situation, hvor partnergruppen arbejder sammen om et fælles mål, er når der skal udarbejdes et tilbud til en (potentiel) kunde. Her er som oftest en streng deadline, hvilket kræver, at der ydes en fælles indsats her og nu.

"...stort projekt – og hvor vi knoklede i bund til langt ud på aftenen. (...) vi var mange involverede og havde hver vores rolle og ja… arbejdede meget.. intenst på at få den leveret. Fordi vi havde en benhård deadline næste morgen, ikke?" (PB, 1,2)

Når partnergruppen står over for en sådan opgave, melder folk sig, spiller deres rolle, samarbejder og arbejder til langt ud på aftenen. Følgende to citater peger på, hvordan særligt det fælles mål eller fokus virker motiverende for samarbejdet:

"...det der med, at vi havde vores fælles mål: nå den deadline, levér det tilbud med en høj kvalitet, så vi kan vinde opgaven. Men alle ligesom trak samme vej ikke?"(PB,1,2)

"… *når vi virkelig brænder for det samme. Så fungerer det rigtig godt. Og virkelig føler for at spille med bolden.. at spille bolden – i stedet for selv at gå los og prøve at score. Altså, det er når vi virkelig.. når vi har et godt samspil" (PE,3)*

En partner nævner, hvordan samarbejdet i partnergruppen ligeledes fungerer godt i kriser. I forbindelse med kriser (der kan være medarbejder-, opgave- eller kunderelaterede) er folk indstillet på at bidrage med gode idéer og forslag, samt at gå på kompromis, således at forslaget kan løses hurtigst muligt. Her er det således ligeledes et fælles mål (krisen), der styrker samarbejdet i partnergruppen. Koden synes forbundet med koderne 'Løsningsorienterede' og 'Drømmen om at være et team'.

Opsamling: Det gode samarbejde

Et fælles mål eller problem synes at være centralt for partnergruppens evne til at samarbejde. Et fælles mål eller problem (fx udarbejdelsen af et tilbud eller håndteringen af en krise) skaber viljen til sammen at arbejde hårdt på at løse opgaven bedst muligt. Folk arbejder meget løsningsorienteret. Herudover kan det at 'have det sjovt' og 'brænde for det samme' bringe folk sammen i en afslappet udveksling og diskussion (uden fast dagsorden) af idéer og visioner. Nogle partnere nævner ligeledes det at 'have det sjovt' i forbindelse med opstarten af virksomheden – her kunne man tænke sig, at det at have det sjovt har knyttet sig meget til den fælles vision om at skabe virksomheden. I dag arbejder partnergruppen meget på at definere en fælles identitet og vision for virksomheden (se temaet 'Kultur og identitet'). Det gode samarbejde synes knyttet til temaet om 'Læringsprocesser i teamet' samt koden 'Drømmen om at være et team'.

5.2.3. Det mindre gode samarbejde

Svære / "Hvad vil vi" diskussioner

Svære diskussioner i partnergruppen omhandler typisk spørgsmål om ejerskab, fordelingsmodel, forretningsmodel og/eller værdier – "Hvad vil vi" spørgsmål. I forbindelse med sådanne diskussioner fungerer samarbejdet i partnergruppen mindre godt.

"Sådan filosofiske diskussioner eller.. noget, der ligesom er mere… eksistentielt i forhold til det, vi gerne vil, og hvad vi gerne vil hver især, det er… altså, det er vi ikke så gode til. Men det er vi heller ikke gode til, som persontyper, tror jeg. Så der bliver det altid svært, når vi er en gruppe. Så, så der, hvor vi er stærke i gruppen, det er i virkeligheden, når der er et problem, vi skal finde løsningen på" (PA,3,4)

Som tidligere nævnt er partnergruppen altså stærke, når der er tale om et konkret mål eller problem, hvor man kan være løsningsorienteret. Ved 'hvad vil vi' diskussioner, der er af mere "filosofisk" karakter, fastlåses situationen. Ifølge en partner (PA) griber man denne type diskussioner for direkte og konkret an. Han mener, at sådanne diskussioner kræver, at man ikke tænker for logisk. At "filosofiske" diskussioner, der lægger op til, at man ikke tænker alt for logisk eller løsningsorienteret, er svære for partnergruppen, kunne pege på, at man i nogle sammenhænge finder det svært at reflektere (se koden 'Refleksion').

En partner giver eksempler på diskussioner, der kan være svære:

"Og så er der nogle… sådan rent vækstmæssige ting, hvor vi ikke er helt enige og aligned om, hvordan tingene de skal.. de skal foregå. (…) Så, så det kan være i forhold til, hvordan incitamentsmodeller skal være skruet sammen, eller.. eller andre ting. Og hvilke nogle opgaver, der ligger i at få tingene til at lykkes versus at hjælpe kunderne med deres udfordringer" (PF,3)

Svære diskussioner drejer sig således ofte om vækstmæssige ting – et område, hvor man i partnergruppen ikke er helt enige. Dette synes forbundet med den ovenfor nævnte forskellighed, som netop særligt kommer til udtryk i strategi- og værdibaserede diskussioner som disse. Denne kode synes central for partnergruppens aktuelle udfordring, hvilket en partner (PF,12,13) betegner som værende dels *"hvordan modellen skal være skruet sammen på belønningssiden og risikosiden"* og dels Team vs. individ dilemmaet. Koden synes derfor særligt knyttet til koderne: 'Forskellighed' og 'Team vs. individ'.

"Skjulte dagsordener"

Samarbejdet fungerer mindre godt, når der er skjulte dagsordener. Skjulte dagsordener kommer sig af, at man tænker på sig selv og glemmer andre.

"Når folk har skjulte dagsordener og… suboptimerer. Altså når folk tænker for meget på, at 'nu skal jeg sørge for, at jeg får en god bid af salgsbonussen eller af omsætningen… eller når mine mål', og altså så på den måde glemmer at fokusere lidt på andres situation" (PB,2)

Herudover hænger skjulte dagsordener ofte sammen med, at folk naturligt opdeler sig i mindre grupper og så meget målrettet kører deres egne projekter, som resten af partnergruppen først får at høre om senere:

"…der er jo nogle naturlige fraktioner… som ligesom har ting til fælles og så arbejder de meget målrettet mod de ting. Så nogle gange, så kommer informationer om, hvad de laver på baghånd" (PB,2)

Denne adfærd kan ifølge PB både være bevidst (som det kunne tyde på i ovenstående citat) eller kan skyldes travlhed og det faktum, at gruppen sjældent er samlet, hvilket mindsker muligheden for

at informere de andre. De skjulte dagsordener skaber en spredning, fordi folk arbejder med deres egen opgave hver dag og har forskellige tilhørsforhold.

”Folk har ligesom holdt kortene tæt i forhold til, til hvad de ville” (PC,15)

Dette kan nogle gange medføre ”muggen i krogene” og ”spidse kommentarer” (PE,6). Denne kode synes forbundet til koden ’Team vs. individ’ og særligt til koden ’Buy-in og loyalitet’.

<u>*Ikke nok mødetid*</u>

Partnergruppens medlemmer har travlt med hver deres kundeopgaver, og det giver mindre tid til at mødes i partnergruppen. *Når* partnergruppen mødes, er der som oftest ikke afsat så meget tid, hvilket gør, at man forsøger at være meget effektive på kort tid:

”Det er sjældent, vi er meget.. eller det er sjældent, vi er sammen, fordi det er svært at samles, og når vi er sammen, så prøver vi at gøre.. altså.. virkelig at gøre det koncentreret, og det gør, at vi ikke.. eller, at der ikke er plads til, at folk kommer ned i et tempo, eller de får åbnet op over for det, de.. det de i virkeligheden mener” (PA,5)

Forsøget på at være effektive gør, som det ses af citatet, at man ikke kommer ned i tempo, således at folk kan bringe det på bane, som de i virkeligheden mener. Koden synes knyttet til ’Psykologisk sikkerhed’. Dette medfører, at samtalerne ikke bliver konstruktive, hvilket betyder, at samarbejdet ikke fungerer optimalt:

*”...når det ikke bliver konstruktivt. Og det bliver sådan single-minded.. at det.. nogle prøver bare at gennemtrumfe deres, uanset, hvad det er.. uden at involvere folk eller lytte til folk. Det… Så bliver det ikke ”*vi*”, så bliver vi jo bare os selv et eller andet sted, ikke?” (PE,5)*

Dette citat peger på, at nærværende kode er knyttet til ’Skjulte dagsordener’ samt ’Team vs. individ’. Herudover er det sandsynligt, at den manglende involvering og lytten til folk påvirker læringen i teamet (se temaet ’Læringsprocesser i teamet’). Dette kommer ligeledes til udtryk ved, at møderne som regel ligger sent på dagen, hvilket, ifølge PC(5), betyder, at *”det er svært at holde energiniveauet”* og *”at så har man ikke helt den samme tålmodighed”*. Dette medfører, udover, at man ikke evner at samarbejde, at man bliver mere idéforladt og mindre visionær.

Opsamling: Det mindre gode samarbejde

Det mindre gode samarbejde viser sig ved svære "Hvad vil vi" diskussioner, skjulte dagsordener, og at der ikke er afsættes nok mødetid. De svære diskussioner synes særligt knyttet til den forskellighed, der er i partnergruppen, hvilket gør det svært at blive enige og samarbejde, samt til de udfordringer som partnergruppen står overfor i øjeblikket (Se temaet 'Kultur og identitet'). Dette kan ligeledes tænkes at være en medvirkende årsag til, at partnerne oplever, at partnergruppen er præget af skjulte dagsordener, hvilket splitter dem og skaber et mindre godt samarbejde. Også den begrænsede mødetid medfører et mindre godt samarbejde i partnergruppen, idet man mister tålmodigheden, ikke lytter, har egne dagsordener og dermed ikke formår at blive konstruktive. Det mindre gode samarbejde kan tænkes at være et udtryk for de udfordringer, som partnergruppen står overfor, samt at være hæmmende for læringen i teamet.

5.2.4. Læringsprocesser i teamet

Struktureret / faciliteret proces

Når et møde faciliteres af en udefrakommende person, der "ikke har en aktie i det", får man det bedste ud af tiden. Processen er god, og man kører ikke i ring eller kommer på afveje. Herudover får man, som det ses af følgende citat, opsamlet og reflekteret:

"Det har typisk været, hvis der har været nogen udefra, som ligesom har faciliteret og… og sådan måske samlet op på nogle ting – fået os til at reflektere over nogle ting" (PA,6)

Udover faciliterede processer eller møder, så fungerer det godt, når mødet er struktureret eller styret efter et klart mål (fx om at lave en handlingsplan), idet der her sættes tid af til at nå netop dette mål.

Jeg finder det interessant, at man finder det lettere at arbejde konstruktivt, hvis der er en uden "en aktie i det", der faciliterer mødet. Dette, mener jeg, peger tilbage på de samarbejdsproblemer, som man oplever som følge af de skjulte dagsordener, den enkelte i gruppen har (Se koden 'Skjulte dagsordener' og temaet 'Kultur og identitet'). Herudover knytter denne kode sig til koden 'God proces'.

Løsere proces

Også åbne møder, hvor der ikke er sat noget op, og man bare mødes, sidder sammen og diskuterer visioner, tanker, idéer og trends, er knyttet til partnergruppens læring.

"... der, hvor vi.. hvor vi ligesom bare siger 'jamen okay.. det her er ikke.. vi skal ikke nå noget mål – vi skal bare prøve at udvikle nogle tanker og diskutere nogle.. nogle idéer og nogle trends osv. og der er det, der er det mere processen, der er det interessante og ikke resultatet (...) mere for, at man.. man ligesom kan udvikle den referenceramme.. eller diskutere nogle nye tiltag eller noget andet" (PD,4)

Her er det processen, der er det interessant. Det er afslappet, og man er åben for at udvikle nogle nye idéer, fordi man er opmærksom på, at der er ting, man ved, og ting man ikke ved, og at man derfor kan have gavn af hinanden i udvekslingen af idéer. De visionære tanker går ikke altid i samme retning, hvilket PD mener er en fordel, idet der kommer gode tanker ud af det. Koden synes knyttet til koderne 'Når vi har det sjovt' og 'Vidensdeling'.

Evaluering

I partnergruppen formuleres der årligt individuelle og fælles mål, som man evalueres op mod. Man har de sidste et-to år haft "balance-score-cards", hvor man i partnergruppen scorer hinanden på en række KPI'er (Key Performance Indicators). Ved den årlige evaluering ser man på, om målene er nået, og hvis ikke, hvorfor. Spørgsmålet om, hvorvidt noget skal justeres kan foregå både som individuelle og fælles dialoger, men foregår som regel løbende, således, at der på partnermødet blot samles op. Der er i partnergruppen delte meninger om, hvorvidt dette er en god måde at evaluere på. En partner mener, at:

"...det er meget rart at have *noget, sådan fordi så kan man.. så ved man, hvor målet, det står henne.. hvor man skal skyde bolden ind. (...) ... så jeg kan følge op på mig selv" (PC,12)*

De fleste synes dog at mene, at der er en del ulemper ved metoden, idet man risikerer at glemme at se på helheden og kvaliteten, samt at man overser detaljer, som gør det svært at følge op eller korrigere fejl eller adfærd.

"... der kan være nogle situationer, der bare ikke er med i det regneark. Og det er vigtigt at have det med" (PD,13)

"...sådan nogle meget sort-hvide modeller har deres begrænsninger, det er, at man kommer tit til at.. at skulle fortolke (...) Hvordan vurderer man det? Og ud fra hvilke kriterier vurderer jeg.. og din vurdering er sikkert lidt anderledes end min vurdering…" (PD,14)

Man kommer, som det fremgår af sidstnævnte citat, ofte til ved den årlige evaluering at sidde og bruge tid på at fortolke og diskutere tallene. Det bliver, ifølge PE, meget subjektivt:

"Selvom vi prøver måske at opbygge en eller anden hård model for det... så i enden af dagen, så er alting subjektivt jo. Fordi hvad lægger man i tingene jo.. Det har.. det bliver jo en eller anden vægtet vurdering af, hvad har det vigtigste været for, hvad man har deltaget i jo" (PE,12)

Der bliver, ifølge PD(14), brugt for meget tid på at diskutere, hvorfor man har sat hvilket tal fremfor at diskutere, hvad der er gjort, og hvordan det kan gøres bedre – altså det, der giver værdi. En anden partner bemærker ligeledes, at han mener, at man bruger for meget tid på, hvordan man kan "slå hinanden" – han er imod, at man måler på hinanden. Denne "slå hinanden" kunne tænkes at være knyttet til 'Team vs. individ' koden, som gennemgås under 'Kultur og identitet' temaet. Herudover er koden forbundet til 'At definere og agere på fejl'.

<u>*Forberedelse*</u>

Førhen brugte man for meget tid på at diskutere detaljer ved partnermøderne. Derfor forbereder man i dag oplæg forinden møderne, således, at man har noget at diskutere ud fra.

"...vi kom til at sagsbehandle rigtig meget i partnergruppen.. men i stedet for så egentlig at sige, så er der en eller to, der laver et oplæg, som de så kommer og præsenterer, som vi så kan diskutere ud fra. For det bragte os hurtigere frem til nogle beslutninger og en bedre.. en bedre proces kan man sige. End hvis vi sad og skulle blive enige om for meget. Så. Så det at tingene var fortyggede, og at de kom i nogle oplæg, har egentlig været.. det har været en læring" (PA, 6)

Når man forbereder et oplæg eller et forslag, som skal præsenteres ved mødet, er det ifølge en partner vigtigt, at man også har forberedt sig grundigt, idet der ellers er risiko for, at det bliver fejet

hurtigt til side (særligt hvis mødet ligger sent og folk er trætte og har mistet tålmodigheden). Her er det vigtigt:

"... at servere tingene på den rigtige måde... altså, i forhold til idéer og forslag, der skal op. Altså... at... det skal gøres på det rigtige tidspunkt, og der skal laves tilstrækkeligt forarbejde" (PC,10)

Herudover ligger der en form for forberedelse i at uddrage læringen af det, der er sket siden sidste møde og i at tage dialoger med folk på forhånd. Forberedelse beskrives således af interviewpersonerne både som værende: forberedelse af oplæg og forslag forinden møderne; forberedelse i forhold til at tage dialoger med folk forinden mødet for at undersøge deres holdninger til et givent emne; og forberedelse i forhold til at uddrage læringen af det, der er sket siden sidste møde. Dog er det primært den administrerende direktør, som tager dialoger med folk og uddrager læring af det, der er sket siden sidste partnermøde. I forhold til sidstnævnte fortæller han, at dette medvirker til, at man ikke får stillet læringsspørgsmålene ved selve møderne. Spørgsmål om, hvorvidt noget kunne blive bedre, bearbejdes løbende, og er derfor sjældent noget, der tages op i partnergruppen, når denne er samlet. Koden knytter sig til 'Evaluering' samt til 'Refleksion' (idet man kunne forestille sig, at den grundige forberedelse mindsker muligheden for, at der er tid til at reflektere).

"Ping-pong"

Denne kode er forbundet til 'Når vi har det sjovt', 'Åbenhed (interpersonelt)' og 'Åbenhed (for at eksperimentere)'. Når man åbner sig og siger, hvad man mener, så er der som regel en, der har en anden holdning og kommer med et modsvar. Således kan en udveksling af meninger eller "ping-pong" starte:

"Altså, hvis nu jeg siger 'jeg synes sådan og sådan og sådan', så er der altid nogen, der har en anden holdning, og idet, at der er en anden holdning, så starter der jo et eller andet... en eller anden ping-pong eller... udveksling af meninger.." (PB,12)

"Så når du.. blotter dig og siger 'jeg har de og de holdninger', så kan du godt forvente, at så er der nok også nogle andre, der gør det, og så starter det der ping-pong" (PB,12)

Ifølge en partner er folk i partnergruppen gode til at spille ”ping-pong” med hinanden. Folk byder ind, hvis de har noget. En god diskussion er, når:

”…der er noget, hvad skal vi sige, nogle synergier, der.. man kommer på nogle nye ting. Altså, tænker ’man kunne også gøre det på den måde’ eller et eller andet, så man… altså… kommer ud af noget, der er bedre, end det man egentlig kom ind med” (PC,11)

Denne ”ping-pong” eller gode diskussion medvirker, at folk kommer på forskellige forslag, nye idéer, samt får nye indsigter og erkendelser. Refleksion synes at være forbundet med ”ping-pong” (se koden ’Refleksion’), idet man, som det ses af citatet ovenfor samt af det følgende, undersøger de idéer, der kommer på bordet:

”… hvis der så lige er nogle, der får en tosset idé, så kan vi spille ping-pong med den og finde ud af om ’jamen, er der noget i det, eller er det bare en dum idé?’ ” (PE,11)

<u>*Feedback og sparring*</u>

Feedback er et fokusområde i partnergruppen. Ifølge flere partnere kræver et godt team, at man har en god feedback-kultur. Der arbejdes på i øjeblikket på at gøre denne kultur mere ”synlig og accepteret”. Det føles ikke naturligt for partnerne at give feedback (særligt ikke på adfærd). Der søges som oftest feedback på produkter og opgaver (den kommunikative del og ikke i ligeså høj grad selve analysen eller konklusionen). PA beder om feedback for at:

”… få sådan et sanity check på, er man nogenlunde.. ’Er du nogenlunde enig i det her? Kan det her… er det her en god vej at gå?’. Der bruger jeg så også, hvad kan man sige, for at få noget feedback på et eller andet produkt…(…) Men det at søge feedback på mig som holdspiller.. (…). det er ikke noget, jeg gør så meget.. (…) man kan sige, jeg får det så implicit nogle gange i den dialog, man alligevel har med folk” (PA, 11)

Feedback tager tid – det handler om prioritering og tilgængelighed. Herudover er der en tendens til at bede de folk, man kender bedst, om feedback, fordi det er ”lettere” at spørge dem. Dette kan tyde på en sammenhæng til temaet ’Psykologisk sikkerhed’. Dog nævner flere partnere, at dette skyldes, at man i højere grad deler ”mindset” med nogle mennesker end andre, hvilket gør, at man hurtigere

kan komme frem til nogle konstruktive idéer. PD mærker tydeligt forskel på resultatet, når han beder om feedback på et tilbud fremfor, når han undlader det (som regel pga. tid):

"…den ene situation, der nåede jeg at få, hvad skal man sige, en anden en til lige at være med til at definere nogle af tingene og sætte det op og reviewe og udvikle lidt. Og der kunne jeg se, der var jeg selv mere tilfreds med det, der kom frem – og den anden gang, der nåede jeg det simpelthen ikke…" (PD,8)

Sparring og det at bede om hjælp omtales umiddelbart som værende det samme og er i tråd med at bede om feedback. Sparring er at bede om råd eller idéer til fx, hvordan en opgave eller kunde håndteres:

"…jeg har ringet og spurgt omkring en.. en besværlig kunde, eller 'hvordan håndterer jeg..' – bare for ligesom at have en at sparre med. 'Fordi jeg kunne godt tænke mig at gøre det her' eller 'hvad tænker du?'" (PC,16)

Man udveksler idéer og søger inspiration hos hinanden. Dette gælder også, når man beder om hjælp eller input til noget:

"Hjælp – det var, hvis der var nogen, der havde lavet noget med et regneark, hvor jeg kunne bruge noget inspiration. Så skriver jeg ud 'kan du ikke lige sende mig det der?' Det er jo at bede om hjælp på.. på et simpelt plan" (PA,11)

"…så har jeg bedt en af de andre om at.. spurgt om de havde noget materiale, som jeg kunne.. kunne kigge på og få noget inspiration fra.." (PB,9)

At bede om hjælp på denne måde, hvor man søger inspiration i andres materiale, knytter sig til koden 'Vidensdeling'. En partner taler ligeledes om muligheden for at bede en kunde om hjælp, hvis man har et godt forhold til denne, og hvis det drejer sig om sparring på noget fagligt. Hvis det drejer sig om noget mere kommercielt, så beder man om hjælp indadtil i virksomheden. Der søges sommetider feedback hos kunden – se koden 'At lære med kunder'.

At lære med kunder

I de fleste tilfælde laves der exit interviews hos kunden efter en løst opgave. Disse interviews foretages af en udefrakommende tredjepart (/en konsulent, der ikke har været tilknyttet opgaven).

"Vi har ikke gjort det konsekvent på alle kunder [søgt feedback], men har gjort det på en række kunder, hvor vi har kørt exit interviews af forskellig slags" (PF,10)

Tilbagesvarene anvendes meget og med forskelligt formål:

"Så det [exit interviews] bruger vi både til.. til intern læring… (…) …hvis der er en CFO, der udtaler sig… (…) … så spørger vi så.. kommer tilbage efterfølgende og spørger 'du sagde sådan og sådan, må vi bruge *det?'. Og det siger de typisk ja til" (PF,11)*

Som det ses af citatet anvendes exit interviews både til intern læring og som marketing/referencer. I tilfælde af at noget skal ændres som følge af en feedback, så gøres det så hurtigt som muligt (Se også 'At definere og agere på fejl'). En partner nævner bl.a. et tilfælde, hvor der viste sig at være dårlig kemi mellem konsulenten og kunden, hvormed man reagerede ved hurtigt at skifte konsulenten.

En partner mener, at man bør lave exit interviews i højere grad, end det er tilfældet nu. Han foreslår ligeledes, at man medinddrager kunder (som man har et godt forhold til) mere og beder dem om deres mening.

"Jamen, altså.. man kunne jo spørge.. altså spørge nogle kunder, som man kendte godt om et eller andet eller vise, at 'vi kunne godt tænke os at gøre sådan og sådan her – hvad synes I om det?' (PC,11)

Både PC og PE nævner muligheden for at lære med eller af kunder.

Vidensdeling

Partnergruppen anvender google-mail og har en mappe i "skyen", hvor man kan dele viden og lægge præsentationer og lignende ud.

"...vi kører google mail, og vi kører.. vi har sådan et depository eller et, en folder i skyen, hvor vi har sådan et google drev, hvor vi deler viden og lægger præsentationer og den slags ud. Og... der er jo stadig rigtig meget af det, der bare kører via mail – selvom vi har redskabet, og vi i princippet bare kan lægge det op og så trykke 'del'" (PB,5)

"Altså, vi har noget... altså noget fælles drev... eller hvad skal vi sige.. på google docs, ikke? hvor vi deler... altså, deler nogle salgsprojekter.. eller tilbud og præsentationer. (...) Altså det fungerer.. fint nok. Det er mere et spørgsmål om.. alle så også.. bruger det" (PC,22)

Som det fremgår af de to citater, foregår vidensdeling blandt partnergruppens medlemmer som regel ved, at man beder folk sende det, de har, via mail. Dette finder PB ærgerligt, idet man i google mappen har et redskab, hvor viden kan deles hurtigt.

En partner mener, at man godt kunne blive bedre til at dele sine tanker og opdatere de andre partnere om, hvilke projekter, man arbejder på. Han mener ligeledes, at der er fordele ved at blive bedre til at dele viden:

"Den viden, der er mest værd, det er den, der bliver delt og multipliceret. Altså, det er jo ikke ligesom andre ressourcer – der kan man kun dele.. og så bliver der færre til alle. Men viden er jo... fantastisk på den måde, at jo flere der ved noget.. jo mere får man ud af det. Samlet set" (PC,19)

Vidensdeling vil kunne medføre mere sammenhold og samarbejde (PE,17) samt, at man får adgang til "tacit knowledge" (tavs viden) (PC,22).

<u>*Refleksion*</u>

Der reflekteres i partnergruppen meget over, hvad der gør, at man ender i lange diskussioner i stedet for nogle mere konstruktive dialoger. Partnergruppen synes meget løsningsorienterede, og det virker umiddelbart som om, man er bedst til at reflektere i møder, der enten faciliteres eller er uden dagsorden (se koderne 'Struktureret/Faciliteret proces' og 'Løsere proces'). Under det observerede partnermøde reflekterede en partner over mødernes forskellige energi (/hvor forskellige møderne kunne være fra gang til gang) – han var imponeret over åbenheden. Herudover gik man ved mødet lidt væk fra dagsordenen, idet en partner åbent og direkte udtrykte sin utilfredshed. Dette gjorde processen løsere og tillod flere refleksioner.

Koden 'Forberedelse' kan tænkes at hænge sammen med nærværende kode, idet man kunne forestille sig, at der ikke skabes samme plads, samt, at det er sværere at reflektere ved et møde, hvis man forbereder sig for meget for at undgå diskussioner. En partner synes enig, idet han nævner forskelligheden (se koden 'Forskellighed') som en styrke, idet den kan føre til flere refleksioner.

"...hvis man hurtigt bliver for enig, så får man ikke afdækket den her nysgerrighed eller den her 'double loop learning' eller et eller andet, hvor man lige får reflekteret over tingene" (PA,3)

Han tilføjer endvidere, at meget innovation kommer af, at man ikke er enige, samt af at man er nysgerrig. Forskellighed og uenighed kan altså ses som værende gavnlig i forhold til at reflektere og være innovative. Koden tænkes ligeledes at være knyttet til koden 'Ping-pong', hvor de idéer, der kommer op, undersøges.

<u>*Det gode case eksempel*</u>

Partnergruppen forsøger at samle op, hvis man har haft en god case eller situation, hvor man anvendte en model, der fungerede godt:

"Som selskab eller virksomhed, der prøver vi jo at samle op og sige jamen, hvis vi har nogle… nogle rigtig gode cases eller nogle situationer, hvor vi kan se, at her har vi en.. en god model, jamen, så prøver vi jo at, at samle det op" (PD,15)

Dette er der en læring i, idet det kan fungere som inspiration for fremtidige projekter. Man er dog opmærksom på, at det altid kun vil kunne være et godt *eksempel* eller virke som inspiration, idet enhver kunde og opgave er unik.

"...derfor kan man ikke bare *sige 'jamen så skal vi jo bare kopirere det der og så sende det frem igen'. Det dur ikke. Så… så jeg synes hele tiden, at det er som et.. et godt eksempel at prøve at trække frem, jamen, hvad har været det gode i enten processen, eller den måde man strukturerede tingene på, eller det man gjorde, eller den måde man sammensatte resultatet på eller leverancen eller et eller andet" (PD,15)*

Det er altså forskellige forhold ved en god case, der kan fungere som inspiration for fremtidige projekter. En partner nævner, hvordan han har dårlig erfaring med at opbygge servicelines eller færdige produkter – de giver for lidt værdi for kunden.

Enkelte gange kan der også være negative cases:

"... der kan godt være nogle ting, hvor vi siger 'Det der, det… det er simpelthen bare ikke smart. Det.. det skal vi prøve at undgå'" (PD, 16)

Dette kan fx være fejl omkring samarbejdspartnere eller tidsfrister. Her lærer man, som ved de gode case eksempler, af oplevelsen og forsøger ved fremtidige opgaver at undgå at lave samme fejl (Se også 'At definere og agere på fejl' og 'Evaluering').

At definere og agere på fejl

Mange af partnerne finder det svært at definere, hvad det vil sige at lave en fejl, idet det kræver, at man ved, hvad der er det rigtige. Dette kræver en detaljeret målstyring:

"Sådan en målstyring har vi jo ikke… eller en performance-styring har vi jo ikke ned i den detaljeringsgrad, så det er jo svært at sige, om man har lavet en fejl" (PB,7)

Ifølge en anden partner laves der nok små fejl hver eneste dag. Han mener, at det er at foretrække, at man tager en beslutning og agerer frem for at lade sig handlingslamme, fordi man frygter at lave fejl:

"Hvis vi man tager beslutninger og agerer, så vil man også lave fejl. Det er bedre at gøre det og lave nogle fejl end ikke at agere" (PA, 10)

"...kræver nogle gange, at man er nødt til at sætte en retning og sige 'det tror jeg på', og så kan det være rigtigt eller forkert" (PA,11)

Enkelte gange kan der, som nævnt i 'Det gode case eksempel', ske fejl, hvor man bliver enige om, at det ikke må ske igen. Ifølge PF håndteres fejl hurtigt og meget professionelt, idet det eneste, der kan sælge fremadrettet er tilfredse kunder.

”... men det bliver altid håndteret sådan meget professionelt. Det sådan ligesom, vi var ude hos en kunde og opdagede, at der var nogle ting, der skulle gøres anderledes, jamen så.. sætter vi en streg i sandet, og siger ’okay, hvordan skal det så fungere?’ ” (PF,6)

Hvis der laves fejl, eller der er noget, der skal håndteres ved en kunde, så er der nogle, der er *ansvarlige* for kunden på partnerniveau, som så *involverer* andre partnere i en *evaluering* af hvorfor/hvordan og hvorledes og der *handles*. Den resterende del af partnergruppen *informeres* ved næste partnermøde. Koden knytter sig til ’Evaluering’.

Øvrige kommentarer til ’Læringsprocesser i teamet’

Under de udførte interviews spurgte jeg ind til, hvad hhv. den enkelte partners og teamets væsentligste læring havde været. Her kom partnerne bl.a. ind på nogle af de udfordringer, som man står over for i forhold til team vs. individ dilemmaet, samt på erkendelser af: hvor divers partnergruppen er, at man har svært ved at være effektive og træffe beslutninger, at der tidligere har været behov for dedikeret ledelse, at skiftet i mødestrukturen har medført mindsket social kontakt, at man skal ”servere tingene på den rigtige måde”, at det tager tid at definere og afstemme, at teamwork er givtigt, og at man kan lære af kunderne. Fælles for disse erkendelser synes at være, at de er kommet som følge af erfaring eller feedback (fra medarbejdere, partnere eller kunder), hvilket stemmer overens med definitionen af læring (se kapitel 2).

Opsamling: Læringsprocesser i teamet

Som netop nævnt synes partnergruppen at lære som følge af erfaring og feedback. Herudover er koderne i temaet om ’Læringsprocesser i teamet’ udtryk for, hvilke læringsprocesser, som partnergruppen engagerer sig i. De situationer, hvor partnergruppen synes at være effektive, eller hvor der skabes en god proces, er, når de evner at samarbejde. Dette kan bl.a. ske ved strukturerede/faciliterede processer, hvor man enten har et klart fælles mål, eller der er en udefrakommende person uden ”aktier i det”, som faciliterer mødet. Her formår man at være effektive og i stand til at træffe beslutninger. Ved møder, der faciliteres, samles der ligeledes op, og man er bedre til at reflektere. En anden situation, hvor partnergruppen oplever, at der skabes en god proces, er, når processen er løsere, og der ikke er en fast agenda. Det er ikke helt klart, hvorvidt partnergruppen i denne situation er gode til at træffe beslutninger, men processen synes præget af,

at man har det sjovt, og af at der skabes en idé- og meningsudveksling (eller ”ping-pong”). Herudover søger man inspiration hos hinanden (og enkelte gange hos kunder), når man beder om feedback eller sparring. Inspiration indhentes ligeledes ved vidensdeling, som dog kunne blive bedre. Den forberedelse, man gør sig forinden partnermøderne, kan tænkes på nogle måder at være hæmmende for læringen, idet man ønsker at være effektive og måske derfor ikke altid får reflekteret. Det samme gælder ved det årlige evalueringsmøde, hvor man anvender ”balance-score-cards” – her ender evalueringen som regel mere i en diskussion af, hvorfor man har sat hvilke tal fremfor en evaluering af, hvad der er gjort, og hvad man kunne gøre bedre fremover.

5.2.5. Psykologisk sikkerhed

Åbenhed (interpersonel)

Partnergruppens medlemmer beskriver begrebet om åbenhed som værende: folk melder klart ud; der lægges ikke noget filter imellem; at lægge (hovedet/)hjertet på blokken (det er ikke det rationelle); når man tør være ærlig; når man siger, hvad man tror på; man kommer ud over den velpolerede overflade; at vise sit sande jeg; at blotte sig; at sige, hvad man har på hjertet; man siger sin holdning; deltager i alle diskussioner med sine holdninger og meninger. En partner siger bl.a. således om åbenhed:

”Hvis man så lige pludselig begynder at lægge… lægge hjertet på blokken og vise sit sande jeg, så, så blotter man sig også, ikke?... og det… det, der kræver, man skal være lidt hårdhudet nogle gange og kunne tage det.” (PB,11)

Af dette citat fremgår det ligeledes, at der er forbundet en vis risiko ved at være åben, idet man ”skal være lidt hårdhudet nogle gange”. Dette hænger sammen med koden ’Angst for at miste’, som omfatter de risici, der måtte være, når man åbner sig.

De fleste partnere giver dog udtryk for, at det er sikkert at åbne sig:

”… hvis man har en holdning og siger den frem. Så uanset hvor negativ det så kan være og lyde…så standser folk op og lytter.. og prøver at forstå, hvad der ligger bagved…” (PE,19)

Enkelte partnere mener dog også, at åbenheden stiller krav til, at man agerer konstruktivt kritisk – dvs. ikke bringer noget på bane, der skader mere end det gavner, eller udelukkende for at brokke sig (uden at have en alternativ idé). Ellers er der ingen regler for, hvornår det er passende at være åben, og man finder åbenheden vigtig, hvilket kommer til udtryk ved:

"...hvis der så er kommet noget op, jamen, så... så kan man godt bare rydde agendaen og så sige 'jamen, så må vi diskutere det her i stedet for' " (PD,9)

Det er særligt på det sidste, at der, iflg. PC, er blevet "åbnet mere op for posen", hvilket han mener skyldes, at der er nogle ting, der er blevet tydeligere eller er kommet op til overfladen, som man bliver nødt til at drøfte. Her kan det tænkes, at der refereres til de udfordringer, som partnergruppen står overfor (Se temaet 'Kultur og identitet').

Der synes dog stadig at være forskel på, hvor åben man er i partnergruppen. PF(9) bemærker, at partnerne er *"forskellige åbenhedsmæssigt*". Andre taler om, at folk kan være *"for flinke ved hinanden",* eller at man kan *"være lidt for pæn"*, hvilket vil sige, at man indgår kompromiser, fordi man ikke ønsker at tage kampen eller byde ind med noget selv, hvis man er uenig i et forslag. Herudover nævner en partner, hvordan han før har oplevet, at han har følt sig alene i at åbne sig:

"Den situation har jeg været i mange gange før. Hvor der ikke *er andre – overhovedet – der, føler jeg, har turde at lægge... lægge, hvad skal vi sige, hovedet på blokken... eller hjertet på blokken og sige '*det her *– det er det, jeg føler..." (PB,10)*

Partnerne beskriver ligeledes, hvad åbenhed medfører eller tænkes at kunne medføre: at man ved, hvor man har hinanden; at det usagte bliver sagt; at man ikke skal bruge energi på at beskytte, afdække og argumentere; folk melder klart ud; en følelse af power, men også en følelse af modstand; andre åbner sig (det smitter); ping-pong / udveksling af meninger; "nu giver vi den bare gas"; vidensdeling; at sammenhængskraften styrkes; stærkere gruppe; ting kommer op til overfladen; udvikling; man kan have det sjovt; folk tager ens holdning seriøst, lytter og prøver at forstå (i partnergruppen); 'svesken på disken'; alle kommer til orde.

Denne kode synes forbundet til læring i temaet 'Læringsprocesser i teamet', idet mulighederne, som netop nævnt, bl.a. inkluderer: følelsen af power, ping-pong, "nu giver vi den gas", vidensdeling og udvikling.

”...så er det jo at køre safe, og det kan man nå rigtig langt med. Men dem, der virkelig *flytter noget, og laver… gør en forskel, det er dem, der tør have hjertet med…” (PB,11)*

En partner nævner, som det også ses af ovenstående citater, flere gange, hvordan man lægger ”hjertet på blokken” eller ”tør have hjertet med” i forhold til at være åben og give udtryk for sine holdninger. Han stiller det overfor at være mere rationel og at køre ”safe” og påpeger, at det ikke er hovedet, der lægges på blokken, men *hjertet.* Det mere følelsesmæssige. Der kunne tænkes at være en sammenhæng mellem denne skelnen mellem det følelsesmæssige og det rationelle/logiske og koden ’Svære/’hvad vil vi’ samtaler’, hvor en partner nævner, at de svære samtaler kræver, at man ”ikke tænker logisk”.

Åbenhed (for at eksperimentere)

Partnergruppen finder sig selv åbne over for at eksperimentere med nye idéer og måder at gøre tingene på. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at man er åben over for forskellige øvelser inden forskellige emner, og ved at folk byder ind med deres meninger og idéer.

”Folk spiller jo meget god ping-pong med hinanden, så hvis der så lige er nogle, der får en tosset idé, så kan vi spille ping-pong med den og finde ud af om ’jamen, er der noget i det, eller er det bare en dum idé?’ (...) Men jeg synes egentlig, altså, at alle idéer.. kommer til bordet” (PE, 11)

Denne åbenhed kan ifølge en anden partner både være godt og skidt:

”Vi snakker jo konstant om forretningsmodeller og strategier og altså det er næsten vores force men også vores svaghed. Vi er jo åbne over for det hele – hele tiden (...) Og det er både godt og skidt. Det giver mulighed for at tage imod en masse muligheder, men det kan også gøre, at der er nogen, der føler, at det er frustrerende, fordi kursen ændrer sig konstant” (PB,5)

Der synes at være generel enighed om, at partnergruppen er åbne over for at eksperimentere med nye idéer. En partner bemærker dog, at han mener, at teamet er åbne på idéplanet, men tilbøjelige til:

”*…bare at gøre, som vi plejer, når.. hverdagen rammer igen (...) ...skyldes.. at der ikke altid er.. er personligt buy-in” (PF,4)*

Dette er en udfordring, som hænger sammen med temaet 'Kultur og identitet' (særligt koden 'Buy-in og loyalitet'). Herudover finder man manglende tid en udfordring, hvorfor man i øjeblikket forsøger at lade to-tre mennesker arbejde videre på en idé og så præsentere det, som de er nået frem til på næste møde (se koden 'Forberedelse').

"Angst for at miste"

At åbne sig op kan være forbundet med en angst for at miste noget – her tænkes fx på: status, økonomi, magt, prestige, anseelse, styring. Herudover kan det at åbne sig være forbundet med en angst for nederlag, tab, eller at gå glip af noget. En forklaring på, hvorfor man kan være angst for at miste, kan, iflg. PA, være:

"... de fleste af de ting, man gør, det er enten at opnå noget eller undgå noget.. og det er en af de ting, man vil undgå, hvis man har opnået et eller andet her i livet, så vil du jo godt undgå at miste det" (PA,17)

En anden årsag er, iflg. PB, at man blotter sig, når man åbner sig, og at mange mennesker er bange for at vise, hvad de føler:

"... der er så mange mennesker, der er så bange for at vise, hvad de føler. Dybest set. Altså, der er så mange mennesker, der dybest set er meget, meget usikre på dem selv" (PB,11)

Ifølge PB er det derfor for mange nemmere blot at holde en facade og køre "safe". Han mener dog, at man kommer længst, hvis man er åben og "tør have hjertet med".

Nærværende kode hænger sammen med 'Åbenhed (interpersonelt)' og kunne derudover tænkes at hænge sammen med koden 'Skjulte dagsordener', idet man kunne forestille sig, at skjulte dagsordener skabes som følge af, at man er angst for at miste noget.

Ikke en "pegen-fingre-af" kultur

Ifølge partnerne ligger det ikke i virksomhedens kultur, at man peger fingre af eller straffer folk, hvis de laver en fejl:

”Altså, vi har ikke sådan en ’pegen-fingre-af-kultur’, når der bliver lavet fejl” (PA, 11)

”Alle kan lave en fejl – det er der da ikke noget… folk skal straffes for på den måde. Det er jo læring, man skal tage med sig videre jo” (PE,14)

”Så meget lidt sådan af mudderkastnings- og fejlfindingsarbejde og meget mere fokus på, hvad skal der så egentlig til for, at det lykkes fremadrettet”

Man ser således det at lave fejl som en mulighed for læring. Man har meget mere fokus på, hvad der skal til fremadrettet. Denne kode kunne pege på, at der er en oplevelse af psykologisk sikkerhed i teamet. Koden knytter sig tæt til koden ’At definere og agere på fejl’.

<u>*Opsamling: Psykologisk sikkerhed*</u>

Der gives i partnergruppen generelt udtryk for, at det er sikkert at åbne sig, hvilket bl.a. vil sige, at folk viser deres sande jeg, tør være ærlige, melder klart ud og deler deres holdninger med resten af teamet. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at folk som regel deltager med deres holdning i diskussioner, samt ved, at åbenhed tages alvorligt, idet der lyttes, når man har noget at sige (samt at agendaen sommetider ryddes for at give plads til åbenheden og den eventuelle efterfølgende diskussion). Nogle er dog bedre til at åbne sig end andre, hvilket kan skyldes, at man ikke ønsker at tage en diskussion eller ikke har en alternativ idé at byde ind med. Særligt inden for det sidste stykke tid har partnergruppen været åben, idet der er kommet nogle emner op (sandsynligvis i forbindelse med nogle af partnergruppens udfordringer – se temaet ’Kultur og identitet), som man må drøfte. Til åbenheden knytter der sig en ”angst for at miste”, som dog kun i nogen grad kommer til udtryk i partnergruppen, idet den generelt er åben. Åbenheden tænkes bl.a. at kunne bidrage til læring ved at andre åbner sig, mere ping-pong (/meningsudveksling), vidensdeling, udvikling samt, at man bliver stærkere som gruppe.

Udover denne interpersonelle åbenhed, giver partnergruppen ligeledes udtryk for, at man er åbne over for at eksperimentere med nye idéer og måder at gøre tingene på – bl.a. ved at der skabes en god ping-pong eller idé- og meningsudveksling blandt partnerne, hvis der er én i gruppen, der kommer på en idé. En partner bemærker dog, at man typisk er åben på idéplan, men at der ikke altid er loyalitet over for en beslutning, hvilket kan skyldes, at der er professionelt (men ikke personligt) ”buy-in” til beslutningen.

Denne åbenhed peger på, at teamet oplever psykologisk sikkerhed (Se definition af Psykologisk sikkerhed, kapitel 2). Herudover er det, ifølge partnerne, ikke en del af kulturen, at man peger fingre af eller straffer folk, hvis de laver fejl, hvilket ligeledes kunne tyde på et psykologisk sikkert miljø.

5.2.6. Kultur og identitet

Team vs. individ

Spørgsmålet om, hvorvidt partnergruppen er et team eller en gruppe individualister, har været et stort samtaleemne i partnergruppen. Partnergruppen består af stærke individer, som mange gange ikke er afhængige af hinanden. Dette skaber et paradoks, idet man har et ønske om at være mere et team for at kunne udvikle sig endnu mere som virksomhed. Følgende citater sætter ord på netop dette:

"...nu snakker vi i hvert fald rigtig meget om det her med, at vi skal arbejde teamorienteret. Og.. jeg tror, at det.. en af de vigtigste læringer har været, at vi kom som, kom ind som individualister og, og enkeltspillere i det her.. i den her sammensætning.. men at vi bliver nødt *til.. hvis vi skal have den vækst og de.. opnå de mål, vi gerne vil have.. at.. så bliver vi nødt til at kunne arbejde endnu bedre sammen" (PB,3)*

"Det kan ikke nytte noget, at vi spredes. Vi er nødt til at gøre op med individualismen". (OBS,6)

Kulturen er på nuværende tidspunkt individuelt præget og performance-orienteret. Dette kommer bl.a. til udtryk ved: at partnerne har tendens til at vægte kundeopgaver højere end arbejdet i partnergruppen (forretningsudvikling), idet det umiddelbart er her, der er penge at tjene for den enkelte; evaluering af individets resultater; samt ved et skift i mødestrukturen, der har medført, at partnergruppen mødes sjældnere end tidligere. Eksempler på den performance-orienterede kultur ses af følgende citater:

"...altså, vores aflønning er jo individuelt orienteret. Altså, så det er ligesom en.. der er ikke nok incitamenter til.. til det fælles" (PC,8)

"...det animerer til, at man.. man fokuserer på det kort*sigtede. Altså det.. man er ude at udføre en opgave, men det gør jo bare, at.. så får vi ikke brugt nok tid på at vækste forretningen sådan, som vi kunne have gjort. Så det er ligesom det, der er dilemmaet" (PC,9)*

En partner mener, at et team vs. individ dilemma er en klassisk udfordring – og altså også en, som denne partnergruppe står overfor i øjeblikket. Han mener, at der er mange forskellige agendaer på spil, og at det gælder om at finde et balancepunkt. Koden knytter sig til 'Individualister', 'Skjulte dagsordener' og 'Drømmen om at være et team'.

<u>*Drømmen om at være et team*</u>

Denne kode ligger i forlængelse af 'Team vs. individ' koden. Som ovenfor nævnt er der i partnergruppen et ønske om at være team. Dette ønske er bl.a. opstået som følge af et ønske om på sigt at ansætte flere for at kunne opbygge noget større. Man ønsker at opleve samhørighed og det at være del af noget – et team inspirerer, motiverer og giver større værdi. Herudover ser man teamet som en mulighed for at lære mere.

"Vi vil meget gerne have en teamtilgang til egentlig til.. til mange ting. Så selvom vi er meget selvstændige folk (...) ...så prøver vi alligevel at tilskynde til det [team-tilgang], fordi vi kan se, at det... hvis vi kan komme igennem med en teamtilgang hele vejen (...) ...så giver det bare et.. det giver større værdi" (PD,2)

"Jo mere man er åben overfor det her teamwork og også er.. lader andre folk komme med ind over, jo flere forskellige perspektiver får man på tingene (...) det synes jeg er meget lærerigt" (PD,6)

Partnergruppen har dog et stykke tid kæmpet med at definere sin (og virksomhedens) identitet. Det kommer til udtryk både ved, at "Identitet tydeligt formuleret og kommunikeret" er et punkt på listen for partnergruppens mål og prioritering for 2015/2016 (OBS, 4) samt ved følgende citat:

"Kører en proces lige nu, hvor vi kigger også meget på vores kultur og sådan bredt set i virksomheden... men det er klart, det er jo, det er jo også, den er jo også afspejlet af den måde vi er sammen på i partnerteamet" (PA,2)

Denne identitets-konflikt hænger sammen med 'Team vs. individ' dilemmaet. Flere partnere giver i forbindelse med dette dilemma udtryk for, at en løsning synes at være at finde en fællesmængde eller "common ground" i partnergruppen.

"Men i princippet nu er vi alle sammen.. nu er vi fem mand inde.. øh.. syv mand inde, der lige ejer en del jo. Dvs. vi skal jo sådan set.. ens DNA skal jo skabes af de syv personer tilsammen jo. (...) ...bare i erkendelsen af, at kultur det er vigtigt. Der er jo en del.. det er det, som binder folk sammen jo. Det er nok der, at vi er kommet til nu" (PE,18)

<u>*Buy-in og loyalitet*</u>

Som nævnt i 'Åbenhed (for at eksperimentere)' mener en partner, at partnergruppen er åbne for at eksperimentere med nye idéer på idéplanet, men at man er tilbøjelige til at gøre, som man plejer, når hverdagen rammer igen.

"... det skyldes.. at der ikke altid er.. er personligt buy-in. Der er måske professionelt buy-in til en idé uden, at man personligt engagerer sig i, at 'det er noget, jeg behøver at gøre noget ved' (...) man nikker 'ja' til idéerne, men.. men at 'det betyder ikke noget for mig'. (PF,4)

Folk "committer" sig ikke og prioriterer ikke, at man deltager i de fælles aktiviteter, som man har aftalt skulle være kulturbærende i virksomheden. Når man siger ét og gør noget andet, skaber det forvirring. Denne manglende personlige "buy-in" synes at komme af, at man ikke finder den retning eller beslutning, der tages, konstruktiv, hvilket medfører en form for ligegyldighed:

"Jeg fornemmede i hvert fald ikke, at det var en konstruktiv retning, vi var på vej ind i. Det jo.. så føler man jo ikke rigtig, at den her baby, man sådan har arbejdet for.. hvis man begynder at føle 'nå okay, så kan det sgu også være ligemeget', ikke? Så.. så er det jo ikke det værd.. at tage kampen heller. Så bliver man bare sådan 'Jaja, whatever'" (PE,6,7)

"...så er der nogle gange, hvor jeg siger 'jamen, okay, så.. gør bare det der, og jeg skal nok lade være med at arbejde imod det, men.. jeg tror måske ikke helt på, at det kommer til at fungere, og så er jeg sikker på, at så kommer der en runde to, hvor vi måske så får en bedre løsning' " (PD,9)

Denne ”ikke det værd at tage kampen” og særligt ”jeg skal nok lade være med at arbejde imod det” kan ligeledes pege på, at man ikke altid er loyal overfor de beslutninger, der tages, fordi man ikke er overbevist og derfor ikke synes, at man kan støtte dem. Enkelte partnere nævner (ved interviews og observation), at det er vigtigt, at man er loyal:

”..det er fint at være uenige – det er okay – men man skal også være loyal. Mod en eller anden beslutning. Og det.. der er.. der tror jeg nogle gange, at vi har en tendens til at blande det *sammen. ’Jamen vi skal være enige, ellers kan vi ikke agere’.* Jo *– det kan vi godt. Man skal bare, i ledelse eller i et team, skal man så være loyal mod de ting, man beslutter” (PA,3)*

Tillid synes knyttet til loyalitet. Iflg. PF kræver et godt samarbejde, at man har tillid til, at andre gør deres bedste. Han mener dog, at det nogle gange er svært at have tillid til, at alle kan komme på samme spor:

”… folk har helt klart en differentieret opfattelse af, hvad der skal til og derfor, så kommer det jo til udtryk i diskussionerne… hvordan de forskellige partnere opfatter tingene. Dermed er det.. er det sværere nogle gange at få tillid til, at alle.. kan komme på det samme spor. Så.. så den… tillid er ikke altid til stede. .. partnerne indbyrdes imellem” (PF,11)

Koden synes derudover at knytte sig til ’Team vs. individ’ og ’Drømmen om at være et team’, idet der tales om at ”komme på det samme spor”. Dette er i tråd med at ”finde en fællesmængde” (som jeg var inde på i ’Drømmen om at være et team’), hvilket bl.a. kommer til udtryk ved følgende citater:

”…det fælles billede af.. hvordan alle partnernes personlige agendaer passer ind i [virksomhedens] agenda. Tror jeg.. Fordi det vil medføre en masse.. ting, som man så er villige til at lave om og.. og omprioritere” (PF,5)

”*Jamen, jeg synes jo, at generelt, så er det fint med noget mangfoldighed, altså, at vi.. vi ser på tingene lidt.. forskelligt. Altså, så kan vi have nogle gode diskussioner omkring det. Så… så bare vi også får lagt en fælles linje og forventnings-afstemning. Altså, fordi, det er.. jeg har det sådan.. jeg synes, at det er rigtig vigtigt, at man kan regne med hinanden…” (PC, 14)*

En fælles linje og forventnings-afstemning vil således medføre, at man I højere grad vil opleve, at man ”kan regne med hinanden”. Ifølge PA(6) vil mere tid til at lære hinanden at kende indbyrdes i partnergruppen ligeledes kunne øge tilliden. Dette støttes umiddelbart af PF, der mener, at tillid er noget, der opbygges over tid.

Opsamling: Kultur og identitet

Partnergruppen arbejder i øjeblikket på at formulere og kommunikere virksomhedens identitet. I den forbindelse har man bl.a. et ønske om at være et team. Dette skaber dog en udfordring, idet man på nuværende tidspunkt er meget individ- og performanceorienteret. Partnergruppen består af stærke individer, der på mange måder ”ikke har brug for teamet”, hvilket skaber dilemmaet Team vs. individ. Den performanceorienterede kultur, som bl.a. kommer til udtryk ved individuelt orienteret aflønning, giver ikke nok incitamenter til det fælles. Dette medfører, at individet tænker mere kortsigtet og på sig selv, og at der derfor ikke bliver brugt nok tid på forretningsudvikling / arbejdet i partnergruppen. Hver partner har sin agenda, hvilket medfører, at der kan være manglende buy-in og loyalitet overfor de beslutninger, der træffes i partnergruppen. Flere partnere foreslår, at en løsning på de udfordringer, som partnergruppen står overfor mht. at formulere og kommunikere virksomhedens identitet og at gøre op med individualismen, er, at man finder en fællesmængde eller ”common ground”, der forener partnernes dagsordener i en fælles virksomhedsdagsorden. Herudover finder man det vigtigt at øge tilliden i partnergruppen, således, at man i højere grad vil opleve, at man kan ”regne med hinanden”. Dette kunne fx ske ved, at man mødtes mere i partnergruppen.

5.3. Opsamling på analysen

Partnergruppen består af syv mænd i alderen 37-54 år, der har alle en baggrund indenfor teknologi, IT og/eller forretning. De er stærke individer, der har et meget løsningsorienteret ”mindset”. Samarbejdet fungerer særligt godt, når der er et konkret fælles mål eller problem, som skal løses. Teammedlemmerne beskriver teamet som åbent – både interpersonelt og i forhold til at eksperimentere med nye idéer – hvilket peger på en oplevelse af psykologisk sikkerhed i partnergruppen. Denne åbenhed medfører bl.a., at: folk melder klart ud, andre også åbner sig, der sker ping-pong/meningsudveksling samt vidensdeling, man får en følelse af power eller ”nu giver vi den bare gas”, ting kommer op til overfladen, alle kommer til orde, og der lyttes. Denne type adfærd

synes forbundet til læring (jf. læringsdefinition, kapitel 2). Psykologisk sikkerhed synes derfor at have en indflydelse på læringen i partnergruppen.

På det personlige og præferencemæssige plan er partnergruppens medlemmer dog meget forskellige, hvilket særligt kommer til udtryk i værdi- og strategibaserede diskussioner, som opleves som svære og ikke særlig konstruktive. Nogle af de diskussioner, der er svære omhandler bl.a.: ønsket om at blive mere et team; at definere og kommunikere virksomhedens identitet klart; samt spørgsmålet om, hvordan modellen skal være skruet sammen på belønnings- og risikosiden. Her har gruppen svært ved at samarbejde, og diskussionerne går ofte i hårdknude eller kører i ring. Nogle af partnergruppens medlemmer taler ligeledes om en forskellighed i graden af åbenhed internt i teamet, skjulte dagsordener, manglende buy-in og loyalitet. Her synes den psykologiske sikkerhed mindre, og man kunne tænke sig, at disse forhold hæmmer læringen i teamet.

Der synes således at være situationer, hvor den psykologiske sikkerhed er udtalt (ved løsningen af konkrete mål eller problemer), og situationer, hvor den psykologisk sikkerhed synes tilstedeværende, men i mindre grad (ved værdi- og strategibaserede diskussioner). Denne forskel tilføjer en spændende nuance til begrebet om psykologisk sikkerhed, som jeg vil komme nærmere ind på i diskussionen, kapitel 6.

6. Diskussion

I dette kapitel diskuteres det, hvilken indflydelse den psykologiske sikkerhed har på læring i partnergruppen. Først præsenteres mine overvejelser omkring partnergruppens bidrag til begrebet om psykologisk sikkerhed. Dernæst følger betragtninger omkring den varierende sammenhæng, der synes at være mellem psykologisk sikkerhed og læring, og hvad denne kan tænkes at skyldes. Slutteligt samles der op på, hvilken indflydelse den psykologiske sikkerhed tænkes at have på læringen i partnergruppen.

6.1. Et bidrag til begrebet om psykologisk sikkerhed

Som nævnt i Analyse-kapitlet peger nærværende undersøgelse på, at der er en positiv sammenhæng mellem psykologisk sikkerhed og læring i X Consultings partnergruppe. Samtidig synes der dog også at være situationer, hvor samarbejdet ikke fungerer godt, åbenheden er mindre, og man oplever skjulte dagsordener og manglende buy-in ved beslutninger. Den psykologiske sikkerhed synes altså at variere imellem situationer.

Som tidligere nævnt, beskriver en partner (PB) under et interview, hvordan man lægger ”hjertet på blokken” eller ”tør have hjertet med” i forhold til at være åben og give udtryk for sine holdninger. Han stiller det overfor at være mere rationel og at køre ”safe” og påpeger, at det ikke er hovedet, der lægges på blokken, men *hjertet.* Det mere følelsesmæssige.

En anden partners (PA) oplevelse synes at være meget lig den netop nævnte, idet han beskriver, hvordan strategi- og værdibaserede diskussioner som regel er svære, fordi de er af mere ”filosofisk” karakter og kræver, at man ”ikke tænker logisk”. Hvorimod diskussioner, der omhandler et konkret fælles mål eller problem (som regel i forbindelse med kundeopgaver) giver anledning til samarbejde, idet partnerne her er mere løsningsorienterede, på ”hjemmebane” og dermed føler sig ”trygge”. Udover at disse oplevelser bakker op om førstnævnte betragtninger, så knytter PA dem ligeledes til to konkrete typer diskussioner (hhv. strategi- og værdibaserede diskussioner og diskussioner omhandlende et konkret problem eller mål).

Denne skelnen mellem det rationelle og følelsesmæssige i forhold til begrebet om psykologisk sikkerhed, finder jeg derfor interessant, idet den tilføjer en ny nuance til begrebet, som peger på, at den psykologiske sikkerhed varierer alt efter, hvilket type diskussion eller opgave, partnergruppen

er engageret i. Jeg vil i det følgende komme nærmere ind på opgavens betydning i forhold til psykologisk sikkerhed og læring.

6.2. Den varierende sammenhæng mellem psykologisk sikkerhed og læring

Læring er vigtigt i alle aspekter af teamarbejde og forekommer, hvad enten teammedlemmerne, teamlederen, teamet selv eller organisationen har kendskab til og anerkender det eller ej (Sessa & London, 2008). I arbejdet med at forstå prædiktorer for læring af erfaringsbaseret karakter i teams, har forskere igennem tiden fokuseret på særligt en variabel: psykologisk sikkerhed (Sanner & Bunderson, 2015).

Siden Edmondson (1999) knyttede sammenhæng mellem begrebet om psykologisk sikkerhed og læring, er der ifølge Sanner & Bunderson (2015) foretaget en imponerende mængde af empiriske studier, der påviser en positiv sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed, teamlæring og team performance (ganske som det er tilfældet i nærværende undersøgelse). Ved en gennemgang af forskningslitteraturen inden for emnet, stødte de dog på to forhold, der gav anledning til bekymring. For det første var der en betydelig varians i den positive sammenhæng, der var fundet mellem psykologisk sikkerhed og teamlæring på tværs af studierne, og for det andet havde næsten ingen været opmærksomme på at undersøge, hvilke potentielle moderatorer, der ville kunne forklare denne varians (ibid.)

Sanner & Bunderson (2015) kaster i deres artikel lys på en moderator, som kan hjælpe til at forklare den varians, der har været i tidligere forskning i sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed, teamlæring og performance: teamopgavens karakter. Nærmere bestemt foreslås det, at omfanget af sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed og læring er afhængig af teamopgavens *videns-intensitet*, og at det dermed er usandsynligt, at psykologisk sikkerhed vil stimulere læring i teamsammenhænge, hvor læring ikke er kritisk for teamets succes (ibid.).

Denne antagelse bygger på tidligere studier (Stewart & Barrick, 2000; Tushman, 1978; Vashdi, Bamberger & Erez, 2013), der peger på, at et teams sociale struktur bliver af mere afgørende betydning for performance, når teamopgaven kræver en større social interaktion og fælles problemløsning. I teams, hvor opgaven kan karakteriseres som værende videns-intens, vil en social norm såsom psykologisk sikkerhed derfor være særlig betydningsfuld, idet løsningen af opgaven vil kræve produktiv social interaktion og initiativtagen (Sanner & Bunderson, 2015).

At en opgave er ”videns-intens” vil sige, at: (a) den er kompleks og derfor kræver mange forskellige færdigheder, (b) den kræver kreativitet eller udvikling af nye løsninger og tilgange, og at (c) den kræver, at man skaber mening af eller er i stand til at organisere og tildele tvetydige oplysninger en relativ betydning (ibid.).

Partnergruppens opgave synes at opfylde disse kriterier, idet gruppens primære fælles opgave er forretningsudvikling, hvilket indebærer at skabe værdi for organisationen ud fra viden om kunder, markeder og relationer (Pollack, 2012). I og med at opgaven kan beskrives som videns-intens, burde sammenhængen mellem den psykologiske sikkerhed, som partnergruppen oplever, dermed have en relativ tydelig sammenhæng til partnergruppens læring. Som nævnt ovenfor er det dog kun i nogle situationer (fx ved løsningen af et konkret fælles mål eller problem), at den psykologiske sikkerhed synes at have en særlig indflydelse på læring, hvorimod den i andre situationer (bl.a. i forbindelse med kerneopgaven: forretningsudvikling / strategi- og værdibaserede diskussioner) ikke synes ligeså stærk, idet man her oplever et mindre godt samarbejde, skjulte dagsordener, samt manglende buy-in og loyalitet over for beslutninger.

Man kan betragte de to typer diskussioner som tilknyttet to forskellige opgaver, som partnergruppen har. Førstnævnte er tilknyttet kundeopgaver, og sidstnævnte er tilknyttet partnergruppens kerneopgave, hvilket vil sige den opgave, som partnergruppen primært er samlet for at løse (altså: forretningsudvikling). Jeg mener, at begge opgaver kan karakteriseres som ”videns-intense”, hvorfor det er bemærkelsesværdigt, at den psykologiske sikkerhed ikke synes at være nær så tilstedeværende i den ene af de to (kerneopgaven) som i den anden (kundeopgaver).

Socialkonstruktionismen påpeger, at det er via interaktion og sociale processer, at vi konstruerer vores forståelse af sociale fænomener og ”virkeligheden” (Burr, 2015; Gergen, 2009; Juul & Pedersen, 2012). Ifølge Gergen (2009) kan man betragte mennesker som ”multi-væsener”, idet vi alle er engageret i flere relationer, der som oftest er forskellige fra hinanden. I hver af disse relationer har vi udviklet et helt særligt mønster af forståelse. Ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv har vi skabt mange forskellige ”virkeligheder” sammen, bag hvilke, der er forskellige værdier, rationaler og måder at interagere. Vi er således ifølge dette syn i stand til at leve i ”forskellige virkeligheder” – hvad der opfattes som virkeligt, rationelt og godt, når vi indgår i sammenhænge med vores venner, kan være meget forskelligt fra det, som opfattes som virkeligt, når vi fx indgår i sammenhænge med vores arbejdskolleger. Jeg mener, at dette socialkonstruktionistiske perspektiv stemmer godt overens med ovenstående overvejelser omkring

kontekstens betydning for, hvordan vi interagerer med andre mennesker. I partnergruppens tilfælde kan man sige, at de to typer opgaver er tilknyttet to forskellige kontekster: rollen som konsulent og rollen som partner.

Jeg vil i det følgende diskutere, hvad denne varians i graden af den psykologiske sikkerhed internt i partnergruppen kan tænkes at skyldes.

6.3. Sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed og læring i partnergruppen

Forretningsmæssig succes i vor tid er i stigende grad afhængighed af læring. Ifølge Argyris (1991) er det dog de færreste mennesker, der ved, hvordan man lærer, og yderligere er det som oftest de mennesker, som man bør tro er de, der er bedst til at lære, som har sværest ved det – nemlig veluddannede, højtkvalificerede og engagerede fagfolk. Argyris brugte mange år på at undersøge (forsvar mod) læring i organisationer. Dette gjorde han ved særligt at studere management konsulenter, idet han fandt disse indbegrebet af veluddannede professionelle, der som oftest er dybt engageret i deres arbejde (ibid.). Af denne grund finder jeg Argyris (1991) anvendelig i forhold til at kaste et perspektiv på den varians, der synes at være, i graden af den psykologiske sikkerhed internt i partnergruppen. Han påpeger ligeledes, hvordan hans teori om læring og forsvar ikke kun er anvendeligt i forhold til management konsulenter, men også en lang række andre fag, idet flere og flere jobs i dag kan betegnes som ”videns-arbejde”. Dette er i tråd med ovenstående tanker omkring, hvordan psykologisk sikkerhed og læring er særligt vigtigt i sammenhænge, hvor teamopgaven er præget af at være ”videns-intens”.

At de dygtigste personer i en virksomhed, som regel er de, der finder det sværest at lære, skyldes ifølge Argyris (1991) blandt andet, at mange mennesker definerer læring for snævert som ”problemløsning”, hvilket vil sige, at man fokuserer på at identificere og korrigere fejl i det eksterne miljø. Mange veluddannede mennesker er rigtig gode til at løse problemer på denne måde, og det er også vigtigt at kunne. Ifølge Argyris (1991) skal der dog noget andet til, hvis man ønsker varig læring. Det, der er behov for, er kritisk refleksion over egen adfærd, således, at den professionelle fagperson bliver i stand til at identificere, hvorledes han eller hun bidrager til organisationens problem(er), og derefter ændre adfærd. Disse to forskellige måder at lære på betegner Argyris (1991) som hhv. ”single loop” og ”double loop” læring.
”Single loop” læring er relativ simpel læringsform, hvor man, som nævnt, identificerer og korrigerer fejl ved eksisterende adfærd uden at stille spørgsmål til, hvorfor disse problemer i første

omgang opstod. Det gør man derimod, når man ”double loop” lærer, idet man her reflekterer over og ændrer de bagvedliggende værdier, der er styrende for den eksisterende adfærd, hvilket dermed ændrer denne adfærd (Argyris, 1990, 1991).

Som nævnt ovenfor er mange veluddannede, kompetente fagfolk meget dygtige til ”single loop” læring. Dette mener jeg også er tilfældet i X Consulting partnergruppen. Særligt når det gælder kundeopgaver (eller andre konkrete fælles mål eller problemer):

”*Så, så der, hvor vi er stærke i gruppen, det er i virkeligheden, når der er et problem, vi skal finde løsningen på. Ikke når vi skal definere et problem, eller vi skal finde et løsningsrum, men sådan meget det, der er vores metier, vores konsulentopdrag eller konsulentprofil – når vi kan bringe det i spil, så er vi stærke. For så står vi også.. der, der kommer vi lige pludselig over og laver det, som vi laver 99 procent af tiden. Så der er vi, der er vi trygge (…) Så der, hvor vi er på hjemmebane, der er vi, der er vi gode…*” (PA,4)

Citatet understreger, at problemløsning er ”hjemmebane”, fordi det er deres ”metier”, deres ”konsulentopdrag”. Det er det, som partnerne er kommet langt med igennem deres uddannelse og karriere (Argyris, 1991). Det nævnes ligeledes i citatet, at de er ”trygge”, hvilket kunne pege på, at de oplever en form for psykologisk sikkerhed. Det kunne dog også tænkes, at der, når der arbejdes med fælles konkrete problemer i partnergruppen, ikke er brug for psykologisk sikkerhed i ligeså høj grad, som det er tilfældet, når der arbejdes med forretningsudvikling. Et sådant syn understøttes af Siemsen et al. (2009), der undersøgte psykologisk sikkerhed og vidensdeling blandt kolleger i både manufaktur- og servicevirksomheder. Her fandt man, at den psykologiske sikkerheds indvirkning på vidensdeling var mindre, når individet havde tillid til eller følte sig sikker på den viden, som han eller hun ønskede at dele (ibid.).

Ovenstående citat peger ligeledes på, at de situationer, der er svære, er, når partnerne skal ”definere et problem” eller ”finde et løsningsrum”. Dette er mere i tråd med ”double loop” læringen, idet dette kræver en form for refleksion over målet. Herudover synes denne ”double loop” læring særligt forbundet til partnergruppens primære opgave (forretningsudvikling), idet strategi- og værdibaserede diskussioner (eller ”hvad vil vi”) diskussioner er de, der opfattes som svære:

”*Sådan filosofiske diskussioner eller.. noget, der ligesom er mere… eksistentielt i forhold til det, vi gerne vil, og hvad vi gerne vil hver især, det er… altså, det er vi ikke så gode til. Men det er vi*

heller ikke gode til, som persontyper, tror jeg. (...)Så det er der, det er der, hvor det er sværest. Det er.. Jamen, det er der, hvor vi kommer ind, hvor den ene… hvor der er nogle, der har meget på spil, kan man sige. Og hvor det bliver meget værdiorienteret" (PA,3,4)

At partnergruppen har svært ved "double loop" kommer blandt andet også til udtryk ved, som nævnt i analysen, at der ikke bruges meget tid på at reflektere ved de fælles møder. Herudover kunne man tænke sig, at de skjulte dagsordener, den manglende buy-in og loyalitet over for beslutninger er en form for forsvar – bl.a. idet "der er nogle, der har meget på spil", hvilket peger på en oplevelse af risiko.

Meget lig Argyris' (1991) tanker omkring "single loop" og den professionelles velkendte faglige videns-baggrund, gør Schön (2001) op med det instrumentelle og tekniske fagsyn som det altovervejende og styrende princip for mange professionelle fagfolks måde at arbejde på. Selvom fagsynet er anvendeligt i situationer, der kræver, at man finder effektive metoder til at nå klare, definerede mål, så er det dog ikke tilstrækkeligt i sammenhænge, hvor opgaverne bliver mere sammensatte, komplekser og uforudsigelige (ibid.), som det er tilfældet i vor tids omskiftelige verden. Partnergruppen befinder sig, med forretningsudvikling som deres kerneopgave, i direkte forbindelse til denne omskiftelige verden. Sådanne opgaver kræver, som netop nævnt i beskrivelsen af "double loop" læring, at man, fremfor at tænke lineært, i stedet forholder sig mere reflekterende (ibid.).

Fordi mange veluddannede og højtkvalificerede fagfolk næsten altid er succesfulde i det, de gør, oplever de sjældent, at de laver fejl. Dette betyder dog, at de derfor aldrig har lært at lære af deres fejl, hvilket medfører, at de går i forsvarsposition, hvis deres "single loop" læringsstrategier ikke går som planlagt (Argyris, 1991). Dette forsvar lukker ned for evnen til at lære – netop på det tidspunkt, hvor de har allermest brug for at lære. Forsvaret skyldes ifølge Argyris (1990,1991) forlegenhed og frygt for at fejle, hvilket jeg finder sammenligneligt med begrebet om psykologisk sikkerhed.

Problemet er ikke, at disse højtkvalificerede fagfolk ikke ønsker ændringer, tværtimod er de ofte meget entusiastiske omkring, at deres egen organisation kontinuerligt forbedres. Så længe lærings- og forandringsindsatsen fokuserer på eksterne organisatoriske faktorer, deltager de med stor ildhu (ibid.). Problemet opstår først, idet blikket rettes mod deres egen performance. Her gør førnævnte forsvar sig gældende, idet udsigten til at skulle reflektere over og vurdere egen adfærd opfattes som

truende. Dette, mener jeg, også kommer til udtryk i nærværende undersøgelse af X Consulting partnergruppen, idet en partner (PF,4) fortæller, hvordan han oplever, at der i partnergruppen er tendens til professionelt buy-in til en idé, men at der ikke altid er personligt buy-in – dvs. at folk ikke engagerer sig personligt i og committer sig til at foretage aftalte ændringer i adfærd.

Ifølge Argyris (1991) udvikler alle mennesker et sæt regler, som de anvender i designet og implementeringen af deres egen adfærd samt til forståelsen af andres adfærd – han kalder dette for ”a theory of action”. Hvis man dog beder en person fortælle om disse regler, som ligger til grund for deres adfærd, så giver de en det, som Argyris (1991) kalder for deres ”espoused theory of action” – en adfærd som sjældent stemmer overens med, hvordan vedkommende rent faktisk agerer. I partnergruppen nævnte flere, at der er forskel på, hvad folk siger, og hvad de gør. Dette for eksempel i forhold til performancemålinger, hvor en partner (PE, 12) fortæller, at partnergruppen siger, at den gerne vil måles, men når året er omme, så er det alligevel ikke målingerne, man bruger til noget, idet diskussionen omkring tallene i stedet bliver meget subjektivt vurderende. Argyris (1991) betegner i øvrigt performanceevalueringer som noget, der næsten med sikkerhed kan igangsætte en frygt for at fejle (og dermed et forsvar) hos den professionelle. Også Nembhard & Edmondson (2011) bemærker, at performanceorienterede mål kan sænke den psykologiske sikkerhed, idet disse lægger vægt på at demonstrere kompetence og at undgå fejl, hvorimod læringsorienterede mål lægger vægt på udviklingen af færdighed, viden og kompetence (ibid.; Bunderson & Sutcliffe, 2003).

Hvis man observerer en persons adfærd og forsøger at opstille regler for denne adfærd, får man i stedet det, som er vedkommendes ”theory-in-use”. I virksomheder eller andre kontekster, hvor ”single loop” læring er den dominerende, bygger disse theory-in-use regler som oftest på følgende værdier (Argyris, 1991:3):

- Forbliv i ensidig kontrol
- Maksimer ”sejr” og minimer ”tab”
- Undertryk negative følelser
- Vær så ”rationel” som muligt – med hvilket folk mener at definere klare mål og evaluere deres adfærd efter, hvorvidt det lykkedes dem at opnå disse mål

Formålet med disse værdier er at undgå følelser af forlegenhed, trussel, sårbarhed eller inkompetence. Det er således disse værdier, der ligger bag føromtalte forsvarsposition, som mange

veluddannede og højtkvalificerede fagfolk placerer sig i, hvis deres ”single loop” læringsstrategier slår fejl. Et sådant forsvar fremmer en tendens hos mennesker til at holde de antagelser og slutninger, der former deres adfærd skjult for andre, samt til at undgå at efterprøve disse på uafhængig og objektiv vis (ibid.). Noget kunne tyde på, at nogle af partnergruppens medlemmer deler ovenstående værdier. En partner fortæller i et interview, at han kan være bange for ”at miste noget styring” (PA,17), en anden taler om at være ”bange for nederlag” og ”tab” (PB,11). At forblive i kontrol og undgå tab er ligeledes to punkter, som kan knytte sig til psykologisk sikkerhed, idet begrebet netop involverer en angst for at miste noget.

Ved at ikke at være opmærksom på de værdier, der ligger bag ens handlinger, bliver den professionelle ikke opmærksom på de måder, hvorpå han eller hun konstruerer sin egen virkelighed, som han eller hun handler indenfor (Schön, 2001). I stedet opfattes virkeligheden som given. Når den professionelle derimod (fx via ”double loop” og refleksion) bliver opmærksom på sine definitioner, dvs. bl.a. hvilke værdier han eller hun har op- eller nedprioriteret, bliver han eller hun opmærksom på andre måder at definere virkeligheden på (ibid.).

Jeg finder ligeledes de bagvedliggende værdier, som Argyris (1991) nævner, interessante i forhold til den skelnen i begrebet om psykologisk sikkerhed, som jeg var inde på tidligere. En skelnen mellem noget følelsesmæssigt og noget mere rationelt eller logisk. Værdierne kan være en forklaring på de tanker, som interviewpersonerne har omkring, at det opleves som sværere eller mere risikabelt at indgå i diskussioner, der ikke omhandler noget konkret, rationelt eller logisk – bl.a. strategi- og værdibaserede diskussioner, der i *nogle* tilfælde netop drejer sig om personlige værdier og dermed noget mere følelsesmæssigt. Dette er et område, som partnerne som konsulenter, måske ikke oplever som ”hjemmebane”, og man kan derfor formode, at de her er mindre tilbøjelige til at vidensdele, idet der ikke ligger nogen objektiv sikker viden bag. Psykologisk sikkerhed må derfor iflg. Siemsen et al. (2009) være af særlig vigtighed i diskussioner af denne type.

Jeg har med Argyris’ (1991) teori om læring og forsvar forsøgt at kaste lys over, hvad den varians, der synes at være i graden af den psykologiske sikkerhed internt i partnergruppen, kan tænkes at skyldes. Strategi- og værdiorienterede diskussioner opleves som regel som svære, idet disse indebærer en form for ”double loop” læring. Denne læringsform kræver, at værdisættet og reglerne bag den måde, hvorpå man handler udskiftes, at man lærer at tænke på en ny måde, og at den enkelte partner i højere grad vender blikket mod egen adfærd og reflekterer og vurderer denne.

Dette kan opleves svært, idet det ikke kun er det rationelle og logiske (som er ”hjemmebane”), men også det mere personlige og følelsesmæssige, der aktiveres.

Men betyder det, at den psykologiske sikkerhed ikke er nær så tilstedeværende som først antaget i situationer, hvor strategi og værdier er omdrejningspunktet for partnergruppens diskussion? Ikke nødvendigvis. En anden forklaring på variansen i psykologisk sikkerhed kunne ligeledes være, at der er ”for meget” psykologisk sikkerhed.

Ifølge Peterson (1999), der har undersøgt ”voice” (dvs. folks mulighed for at give udtryk for deres holdninger), kan fordelene ved omfattende brug af ”voice” været begrænsede, hvis folk er fundamentalt uenige. Ved omfattende brug af ”voice” opstår som regel to problemer. For det første tager det tid, hvis alle skal have mulighed for at give udtryk for deres holdninger. Dette er ofte tid, som ikke er til rådighed, hvilket kan medføre frustration blandt de deltagende, idet deres mulighed for ”voice” falder. Det andet problem ved omfattende ”voice” består i, at hvis alle i en gruppe skal have mulighed for at udtrykke deres holdninger, så betyder det, at man også skal lytte til det, som alle de andre har at sige. I det omfang, at disses synspunkter er forskellige, er de involverede tilbøjelige til ikke at kunne lide hinanden og den proces, som startede deres diskussion (ibid.). Løsningen på disse problemer er som regel at gøre brug af en tredjepart, som fungerer som en mediator eller dommer over processen.

Partnergruppen synes at befinde sig i lignende situationer ved strategi- og værdibaserede diskussioner. Det nævnes i flere interviews, at ”hvad vil vi” diskussioner er lange, svære, ikke særligt konstruktive, kører i ring, og som oftest gribes for direkte og konkret an, hvilket medfører, at situationen fastlåses. Det nævnes ligeledes, at diskussionen fungerer bedre, hvis man, som netop beskrevet, får en tredjepart til at komme og facilitere mødet. Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at alle er tilfredse med den beslutning, som man når frem til.

Ifølge Peterson (1999) har man længe interesseret sig for, hvordan de mennesker, der ikke fik det, som de ville have det, accepterer gruppebeslutninger. Et tabende mindretal i en gruppe kan underminere implementeringen af en gruppebeslutning. Derfor har konsensus ofte været den anbefalede beslutningsregel, idet ”voice” stiger, hvilket bl.a. medfører, at gruppemedlemmernes tilfredshed med og commitment til implementeringen af beslutningen også stiger (ibid.).
Der er dog et problem ved konsensus i gruppebeslutningsprocesser: grupper med regler om konsensus er sædvanligvis mindre tilbøjelige til at nå til en beslutning. Grunden til dette er, at

beslutningsprocesser, der foregår ved regler om konsensus, kræver, at gruppen deler et sæt af underlæggende værdier eller forståelser omkring det emne, der diskuteres (ibid.). Man kunne forestille sig, at partnergruppens medlemmer føler sig psykologisk sikre og oplever, at de har muligheden for at give udtryk for deres synspunkter, men at deres personligheds- og præferencemæssige forskelle, som de nævner i interviewene, bremser dem i at træffe beslutninger. I fraværet af en fælles forståelse vil en diskussion som regel resultere i mindsket tilfredshed, frustration og manglende støtte til enhver gruppebeslutning, man måtte træffe (ibid.).

Ifølge Edmondson, Dillon & Roloff (2007) viser forskning inden for teamlæring som gruppeproces, at udover psykologisk sikkerhed, så kan også fælles overbevisninger omkring mål og identitet være medvirkende til at fremme eller hæmme teamlæringsadfærd. Også Senge (2006) betoner skabelsen af en vision, der vil få folk til at føle sig forbundet via en fælles identitet og give dem lyst til at udmærke sig og lære. Flere partnere nævner under interviewene, at man mangler at finde ”common ground” (også beskrevet som en ”fællesmængde” og en ”fælles værdimængde”) og et ”fælles mål”. Herudover var ”Identitet tydeligt formuleret og kommunikeret” et punkt på partnergruppens liste over ”Mål og prioritering for 2015/2016” ved det observerede møde. Identitet er derfor, som det også fremgik af analysen, noget, som partnergruppen arbejder på. I tråd med ovenstående ”voice” teori, kunne man derfor forestille sig, at en afklaring af virksomhedens og partnergruppens værdier og identitet, ville medføre øget tilfredshed med beslutninger og dermed en højere grad af buy-in og loyalitet over for samme.

At man har mulighed for at komme til orde og give udtryk for sine holdninger er dog ikke ensbetydende med, at man rent faktisk benytter sig af muligheden herfor, hvorfor jeg ikke mener, at ”voice” kan sidestilles med psykologisk sikkerhed. Petersons (1999) perspektiver på ”voice” bidrager dog til denne diskussion ved at understrege, at et fælles sæt af underlæggende værdier hjælper en gruppe til at føre mere konstruktive diskussioner. Jeg mener derfor stadig, at det er relevant at tale om, at der synes at være en lavere grad af psykologisk sikkerhed i partnergruppen i forbindelse med forretningsudvikling, strategi- og værdidiskussioner, og at den skelnen, der er fundet i begrebet psykologisk sikkerhed, har en betydning her.

Partnernes tendens til at undlade at give udtryk for deres holdninger ved mere følelses- eller værdimæssige situationer kommer bl.a. til udtryk ved skjulte dagsordener. Herudover synes det en sjældenhed at give åbent udtryk for sine værdimæssige holdninger. Ved det observerede partnermøde gav en partner ærligt udtryk for sine bekymringer vedrørende en performancemodel.

En anden partner takkede ham for hans ærlighed (OBS,6). Samme partner bemærkede i øvrigt flere gange både under og efter det observerede møde, at dette møde var særligt spændende, idet han mente, at det var første gang, at der var opstået en sådan ærlighed i rummet (OBS,11). Man var under mødet uenige uden, at det endte destruktivt. Det tændte ham og gav ham lysten til flere møder af samme slags (OBS,8).

Disse udtalelser ved observationen af partnermødet peger på, at det er usædvanligt, at man åbner sig og er ærlig på den måde, som det var tilfældet. Dette understøttes ligeledes af en anden partner (PB,10-11), der under et interview, fortæller, at han finder det sjældent, at folk ”lægger hjertet på blokken” og fortæller, hvad de føler og tror på. Langt de fleste foretrækker ifølge ham at tænke mere rationelt og køre den sikre ”matematik-model”. En oplevelse som han har haft både i partnergruppen og i tidligere ansættelser. Disse udtalelser kunne understøtte en hypotese om, at ”voice” i partnergruppen er høj ved partnermøderne, men at den psykologiske sikkerhed i den type af diskussioner, der forbindes hermed, er lavere end vanligt, hvilket gør, at man på nogle mere personlige/følelsesmæssige områder (eller ved diskussioner, der kræver kritisk refleksion over egen rolle) holder sig tilbage.

Ifølge Gergen (2009) er en af hovedårsagerne til, at dialoger går i hårdknude, at samtaledeltagerne som regel kommer fra eller er påvirket af traditioner, der er individorienterede og vægter realisme. Vestlige kulturer har en tendens til at holde individer moralsk ansvarlige for deres handlinger. Der skabes dog en kløft mellem forskellige parter i en samtale, hvis man definerer dialoger som en relation mellem separate, uafhængige individer (ibid.). Hvis man derimod ser skabelsen af mening som en relationel bedrift, åbnes der, ifølge Gergen (2009) døre til mere frugtbare former for dialog. Den fælles konstruktion af mening indebærer bl.a., at man bliver i stand til at reflektere kritisk over ens eget ståsted og holdninger (ibid.), hvilket jeg finder sammenligneligt med Argyris’ (1991) begreb om ”double loop” læring.

6.4. Afsluttende bemærkninger

Jeg mener således, at psykologisk sikkerhed har en indflydelse på læring i partnergruppen, men at den varierer alt efter, hvilken situation, som partnerne befinder sig i. I situationer, hvor et konkret fælles mål eller problem er omdrejningspunktet for en diskussion, er partnerne mere villige til at ”åbne sig”, idet det føles mere psykologisk sikkert at gøre. Dette skyldes bl.a., at disse situationer som regel kræver, at den enkelte partner trækker på sin professionelle ekspertviden, hvilket ikke

opleves risikofyldt at gøre, idet det er ”hjemmebane”. I diskussioner, der omhandler noget følelses- eller værdimæssigt, er man mere på udebane, idet man, som ovenfor nævnt i tråd med Argyris' (1991) teori, tvinges til at reflektere over egne regler og adfærd. Diskussioner som disse opleves derfor som mere risikofyldte. Denne oplevelse af risiko samt det manglende fælles værdigrundlag medfører diskussioner, der ikke er konstruktive, hvilket hæmmer læringsprocessen i teamet.

Denne skelnen mellem situationer, der er af værdi- eller følelsesmæssig karakter, og situationer, der er af mere rational eller logisk karakter, mener jeg føjer en ny nuance til begrebet om psykologisk sikkerhed. I forbindelse med begrebsdefinitionen af psykologisk sikkerhed blev det nævnt, hvorledes psykologisk sikkerhed er en overbevisning om, at man er tryg ved at være sig selv (dvs. åben, autentisk og direkte) i en særlig kontekst eller rolle (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2011). Her nævnes ”en særlig kontekst eller rolle” som havende betydning for, hvorledes den psykologiske sikkerhed opleves. Disse særlige kontekster eller roller er dog ikke nærmere beskrevet, og jeg mener derfor, at denne undersøgelses bidrag til begrebet består i, at disse særlige kontekster eller roller er nærmere specificeret: En kontekst eller rolle, der kræver personligt (fx værdi- eller følelsesmæssig) engagement opfattes som oftest mere risikofyldt, end roller, der er velkendte eller bygger på faglige kompetencer.

7. Metoderefleksioner

Vurderingen af en socialkonstruktionistisk analyse drejer sig ifølge Juul & Pedersen (2012) ikke om, hvorvidt man er nået frem til en mere eller mindre korrekt beskrivelse af virkeligheden. I den kvalitativt orienterede tradition ser man forskningsprocessen som en cirkulær proces, hvor man hele tiden vender tilbage til forforståelser, problemformulering og foreløbige analyseresultater, for på den måde at blive i stand til at se analyserne i et nyt lys. Således bliver kvalitetsvurderingerne af forskningen en processuel og indlejret del af hele undersøgelsesstrategien. Derfor anses gennemsigtighed med begrundelse for valg i alle led af undersøgelsen som værende et centralt valideringskriterium (ibid.). Jeg mener, at nærværende undersøgelse opfylder dette kriterium. Jeg vil dog i det følgende alligevel samle op på nogle af de styrker og svagheder, der kunne tænkes at være ved nærværende undersøgelse.

7.1. Undersøgelsens styrker

De kvalitative metoder – interview og observation – som har været anvendt i undersøgelsen af nærværende speciales problemformulering, udmærker sig ved, at de interesserer sig for undersøgelsesdeltagernes perspektiv, hverdagspraksis og dagligdagsviden omkring det undersøgte emne (Flick, 2007), hvilket er i overensstemmelse med den socialkonstruktionistiske ramme, som har den sociale konstruktion af virkeligheder som fokus.

Seks ud af syv af partnergruppens medlemmer blev interviewet som led i undersøgelsen. At så mange har haft mulighed for at medvirke, finder jeg en styrke ved undersøgelsen, idet det kan have medvirket til at give et bedre, mere nuanceret billede af, hvorledes partnergruppen sammen oplever og konstruerer psykologisk sikkerhed og læring. Jeg finder ikke, at det manglende interview er et problem, idet Tracy (2013) bemærker, at kvalitative undersøgelser vægter kvalitet over kvantitet. Hun anbefaler i den forbindelse i øvrigt, at der foretages fem til otte interviews (alt er, hvad målet med undersøgelsen er, samt hvad der tidsmæssigt kan lade sig gøre). Herudover var den ikke-interviewede partner ny i teamet, hvilket kan opfattes som interessant eller forstyrrende alt efter, hvad målet med undersøgelsen er, idet hans forhold og oplevelse af partnergruppen kan være væsentlig anderledes end de øvrige partneres.

Herudover finder jeg pilotinterviewet en styrke ved undersøgelsen, idet det gav mulighed for at kortlægge de centrale aspekter ved det undersøgte emne, samt for at teste, hvorvidt det var meningsfuldt for interviewpersonerne at tale om de valgte emner (Kvale & Brinkmann, 2009).

Som nævnt i metode-kapitlet valgte jeg i forbindelse med observationen af et partnermøde at fungere som total observatør. Der kan i mange forskningssammenhænge være en tendens til at favorisere denne tilgang, idet mange, ifølge Willig & Stainton Rogers (2008), er af den overbevisning, at forskerens deltagelse i arbejdet kan forurene eller fordreje arbejdspladsens virkelighed. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det overhovedet er muligt at fungere som "total" observatør, idet bl.a. Hawthorne studierne har peget på, at den blotte tilstedeværelse af en forsker påvirker, hvordan folk opfører sig (ibid.). Dette er i tråd med socialkonstruktionismen, der påpeger, at forskeren og undersøgelsesdeltagerne sammen konstruerer forskningen (Burr, 2003). Burgess (1984) beskriver ligeledes dette forhold ved at gøre opmærksom på, at observatøren er en del af den kontekst, der observeres, hvilket ikke blot skaber muligheden for, at observatøren påvirker den observerede kontekst, men også at han eller hun selv påvirkes af konteksten. En af de ulemper, der kan være ved observation, er, at man som forsker kan risikere at danne et tættere forhold til den organisation, der undersøges, end til ens egen forskning, hvilket kan være en trussel mod undersøgelsens validitet (Willig & Stainton-Rogers, 2008). Dette sker dog som regel mest, når der er tale om et tæt samarbejde over længere tid. Da jeg hovedsageligt har været i kontakt med partnergruppen i forbindelse med interviews og en enkelt observation, vurderer jeg, at dette umiddelbart ikke er et problem i forhold til nærværende undersøgelses validitet.
Selv oplevede jeg en indledningsvis opmærksomhed på min tilstedeværelse under observationen, som derefter gradvist forsvandt. En partner bemærkede i øvrigt efter observationen, at jeg "er god til at være der uden at være der" (OBS,12). Ud fra denne feedback samt egen oplevelse, vurderer jeg derfor, at observationen har været i stand til levere data, der kun i nogen grad har været påvirket af min tilstedeværelse i partnergruppens naturlige kontekst.

Under kodningsprocessen lagde jeg vægt på at være organiseret ved at nedskrive analytiske memoer samt føre en kodebog, hvilket kan have styrket overblikket over og analysen af data. Herudover udvekslede jeg undervejs idéer og erfaringer med en kollega/medstuderende i forhold til kodnings- og analyseprocessen. Disse handlinger kan have styrket resultaternes troværdighed (Saladaña, 2013; Tracy, 2013).

Samlet set anser jeg undersøgelsens gennemsigtighed som værende dens styrke, idet denne bidrager til at give læseren et detaljeret billede af, hvorledes partnergruppen sammen oplever og konstruerer psykologisk sikkerhed og læring, hvilket jeg vurderer har været medvirkende til at skabe meningsfuld ny viden.

7.2. Undersøgelsens begrænsninger

Ved validering af en undersøgelses resultater kan det ligeledes ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv være relevant at lade medlemmerne af den kontekst, der er undersøgt, vurdere, om konklusionerne er overbevisende (Juul & Pedersen, 2012). Tracy (2013) anbefaler ligeledes, at de fortolkninger, man gør sig undervejs i analysen, tjekkes hos undersøgelsesdeltagerne selv. Dette kunne have styrket undersøgelsens resultater yderligere, men har desværre af tidsmæssige årsager ikke kunne lade sig gøre, og kan betragtes som en svaghed ved nærværende undersøgelse.

Ifølge Juul & Pedersen (2012) kritiseres socialkonstruktionismen af nogle for dens syn på virkeligheden – hvis ikke der eksisterer en virkelighed, som er uafhængig af menneskets bestræbelse på at erkende og beskrive den, hvad kan vi så sige om verden? Ifølge socialkonstruktionismen mener man, som tidligere nævnt, ikke, at der findes én sandhed. Et sådant perspektiv betyder, at man derfor heller ikke vil være i stand til at konkludere ved at bekræfte eller afvise teser eller udsagn om, hvordan det undersøgte rent faktisk forholder sig (ibid.).
At der findes "flere sandheder" om et emne betyder dog ikke, at alle konklusioner er lige gode, idet det sociale felt, i den socialkonstruktionistiske analysetradition, opfattes som meget regelbundet og reguleret. De konkrete situationer udstikker bl.a. meget begrænsede rammer for, hvilke udsagn der accepteres som meningsfulde (ibid.). De temaer, som der blev talt om i forbindelse med observationen og interviewene med partnergruppens medlemmer, er forhold, der hersker i deres diskurs.

Ved at anlægge en socialkonstruktionistisk vinkel på det undersøgte, resulterer analysen dermed ikke i, at der findes én sandhed, som vil være generaliserbar på tværs af mange situationer. Tracy (2013) skelner mellem *formel generalisering* og *naturalistisk generalisering*. Førstnævnte henviser til resultater, der kan overføres fra et studie til et andet via statistisk generalisering, og som dermed gør forskeren i stand til at forudsige, hvordan studiets fund ville kunne relateres til andre populationer eller kontekster. Dette er, som netop nævnt, ikke relevant i denne sammenhæng. *Naturalistisk generalisering* henviser derimod til det faktum, at forskning kan generaliseres af dens

læsere og applikeres i deres egne forskningsprojekter, kontekster eller personlige liv (ibid.) Dette synes en mere naturlig tilgang til fundne resultater og kan ses som værende i tråd med den føromtalte form for validering, som foregår ved at inddrage medlemmer af den kontekst, der undersøges, i vurderingen af en undersøgelses resultater. Denne form for generalisering kan siges at føre til forventninger snarere end formelle forudsigelser (Kvale & Brinkmann, 2009).

Spørgsmålet omkring mulighed for generalisering af nærværende undersøgelses resultater opstod blandt andet i forbindelse med mine refleksioner omkring valget af partnergruppen som case, hvilket jeg vil komme ind på i det følgende.

7.3. Valg af partnergruppen som case

Under mine interviews med partnerne blev et interessant forhold italesat, idet flere beskrev partnergruppens medlemmer som ”individualister” eller ”stærke individer” samt lagde vægt på, at man ønskede at gøre op med denne individualisme og blive mere et team. Dette peger på, at partnergruppen på nuværende tidspunkt ikke oplever sig selv som et team. Jeg fandt dette interessant, idet det ledte mig til overvejelser omkring udvælgelsen af partnergruppen som case for undersøgelsen. Her var jeg været særligt opmærksom på, at partnergruppen skulle opfylde de opstillede inklusionskriterier, hvilket bl.a. inkluderede en definition af et team (se inklusionskriterier, kapitel 4). For at sikre mig at partnergruppen levede op til inklusionskriterierne, havde jeg, som nævnt, en samtale med den adm. direktør og partner, som mente, at gruppen opfyldte kriterierne.

Der, hvor det kan tænkes, at gruppen ikke opfylder inklusionskriterierne, er ved kriteriet om, at teamets medlemmer *udviser gensidig afhængighed mht. arbejdsgange, mål og resultater*, idet en stærk oplevelse af individualisme formentlig ikke ville medføre samarbejde og gensidig afhængighed i løsningen af opgaver. Det er dog, som det fremgik af flere interviews, ikke i alle tilfælde, at partnergruppen agerer som individualister. Ved løsningen af konkrete mål eller problemer er partnergruppen særligt gode til at samarbejde som et team. Her er det *et fælles mål* og den *fælles indsats*, der sikrer, at opgaven løses succesfuldt. Jeg mener derfor godt alligevel, at man kan sige, at partnergruppen opfylder inklusionskravet om at være et team. Det kunne dog tyde på, at partnergruppen ville have gavn af at fastlægge en fælles vision.

At partnergruppen opfylder dette inklusionskrav, højner sandsynligheden for, at resultaterne af undersøgelsen kan generaliseres til andre undersøgelser, og dermed styrkes den eksterne validitet (Flick, 2007). Det har dog, som nævnt, ikke været målet med denne undersøgelse at forsøge at sige noget generelt om læring i teams. Hvis det havde været det, havde det i inklusionskriterierne været en fordel at være mere specifik omkring hvilken type team, man ønskede at undersøge, idet et teams opgave, kontekst, læringsprocesser og effektivitet varierer alt efter, hvilken type team, der er tale om (Devine, 2002; Edmondson, Dillon, & Roloff, 2007). Man kunne dog have en hypotese om, at mennesker i lignende kontekster vil finde denne undersøgelses resultater meningsfulde og anvendelige i deres egen virkelighed.

Samlet set omfatter undersøgelsens begrænsninger overvejelser omkring, hvad man ud fra den valgte videnskabsteoretiske ramme, socialkonstruktionismen, kan sige om data og de resultater, vi får som følge af analyse af denne. Denne ramme tillader ikke, at nærværende undersøgelses resultater generaliseres på tværs af mange teams, idet det er den særlige kontekst eller virkelighed, som partnergruppen sammen konstruerer, der er undersøgt.

8. Konklusion

Formålet med dette speciale har været at undersøge, hvilken indflydelse psykologisk sikkerhed har på læring i et team. Med udgangspunkt i begrebet om psykologisk sikkerhed blev partnergruppe i en mindre konsulentvirksomhed interviewet og observeret med henblik på at undersøge, hvorledes partnergruppen oplever og konstruerer psykologisk sikkerhed og læring, samt en eventuel sammenhæng mellem disse.

Partnergruppen består af syv mænd, der alle har en baggrund inden for teknologi, IT og/eller forretning. De er stærke individer med et meget løsningsorienteret "mindset", hvilket bl.a. kommer til udtryk i løsningen af konkrete mål eller problemer, hvor de er særligt gode til at samarbejde. I sådanne situationer er partnergruppens medlemmer meget åbne – både interpersonelt og i forhold til at eksperimentere med nye idéer – hvilket peger på en oplevelse af psykologisk sikkerhed. Denne psykologiske sikkerhed synes forbundet til lærende adfærd såsom: at give udtryk for sine holdninger, meningsudveksling, vidensdeling og samarbejde.
På det personlige og præferencemæssige plan er partnergruppens medlemmer dog meget forskellige, hvilket særligt kommer til udtryk i værdi- og strategibaserede diskussioner, som opleves som svære og ikke særlig konstruktive. Sådanne diskussioner præges sommetider af skjulte dagsordener, manglende buy-in og loyalitet over for beslutninger, samt en mindre grad af åbenhed. Den psykologisk sikkerhed og læring opleves som mindre i disse tilfælde.
Fundene peger således på, at det interpersonelle miljø i partnergruppen synes at være præget af en psykologisk sikkerhed, og at denne endvidere synes at have en positiv indflydelse på læring i teamet. Dog varierer denne sammenhæng mellem de to ovenfor nævnte situationer (hhv. ved løsningen af konkrete mål eller problemer og ved værdi- og strategibaserede diskussioner).

Forskellen mellem de to situationer synes at ligge i, at førstnævnte situation er karakteriseret ved at være præget af rationalitet, logik og fagkompetence, hvorimod sidstnævnte situation omfatter en personlig værdi- og følelsesmæssig dimension, hvor man ikke nødvendigvis tænker logisk, men mere filosofisk, reflekterende og med "hjertet". Denne kontekstuelle forskel mellem det rationelle og det følelsesmæssige tilføjer en ny og interessant nuance til begrebet om psykologisk sikkerhed.

Som svar på problemformuleringen, mener jeg således, at psykologisk sikkerhed har en positiv indflydelse på læring i partnergruppen, men at den varierer alt efter, hvilken situation (eller rolle),

som partnerne befinder sig i. I situationer, hvor et konkret fælles mål eller problem er omdrejningspunktet for en diskussion, er partnerne mere villige til at ”åbne sig”, idet det føles mere psykologisk sikkert at gøre. Dette skyldes bl.a., at disse situationer som regel kræver, at den enkelte partner trækker på sin professionelle ekspertviden, hvilket ikke opleves risikofyldt at gøre, idet det er ”hjemmebane” (”single loop” læring). I diskussioner, der omhandler noget følelses- eller værdimæssigt, er man mere på udebane, idet man tvinges til at reflektere over egne regler og adfærd (”double loop” læring). Diskussioner som disse opleves derfor som mere risikofyldte. Denne oplevelse af risiko samt det manglende fælles værdigrundlag medfører diskussioner, der ikke er konstruktive, hvilket hæmmer læringen i teamet.

9. Perspektivering

Nærværende undersøgelse fandt, at den psykologiske sikkerhed i partnergruppen er afhængig af den kontekst, som gruppen befinder sig i. Diskussioner, som omhandler noget værdi- eller følelsesmæssigt, og som tvinger den enkelte til at reflektere over egne regler og adfærd, opleves som mere risikofyldte end de diskussioner, som omhandler et konkret problem eller mål, og som kræver en løsning, der bygger på logik og fagkompetence.

Det kunne være interessant at undersøge, hvorvidt denne skelnen mellem nævnte to situationer også er at finde i andre typer teams og kontekster. Det har ikke været formålet med denne undersøgelse at finde frem til én sandhed, der er gældende for alle teams i forskellige sammenhænge, men derimod at undersøge, hvordan lige netop partnergruppen i X Consulting konstruerer deres virkelighed. Man kunne dog have en hypotese om, at nogle af analysens fund ville kunne generaliseres til teams af samme type som partnergruppen. Dette kræver en undersøgelse, som ville kunne tage udgangspunkt i Devine's (2002) team taksonomi bestående af 14 team typer, der klassificeres ud fra syv underliggende kontekstuelle dimensioner. Devine (2002) bemærker vigtigheden af en sådan taksonomi i fremtidig forskning, idet forskellige variable (fx i forbindelse med team effektivitet) kan være vigtige for forskellige teams.

Forskningsmæssigt kunne det ligeledes være interessant at undersøge, hvorfor den psykologiske sikkerhed synes mindre i situationer, der kræver en mere personlig (fremfor rent professionel) åbenhed. Her kunne det evt. være interessant at inddrage Kahns (1990) begreber om "personal engagement" og "personal disengagement", idet disse beskriver hvilken grad, folk enten personligt engagerer sig og giver udtryk for deres "personlige selv" i deres arbejde eller trækker sig og forsvarer deres "personlige selv". Disse begreber, som er inspireret af Goffmans (1956) rolleteori, kan være interessante i forhold til at skabe en større forståelse af psykologisk sikkerhed i forskellige kontekster, samt i forhold til den manglende buy-in og loyalitet, der forekommer i partnergruppen.

Ifølge management konsulenten Patrick Lencioni (2002) har mange organisationer svært ved teamwork, idet de ofte påvirkes af fem almindelige teamdysfunktioner. Den første af de fem dysfunktioner er "fravær af tillid". Forskningsmæssigt kunne det være interessant at undersøge og sammenligne Lencionis (2002) tillids-begreb med psykologisk sikkerhed, idet de to på mange måder synes at minde om hinanden. Som nævnt i begrebsdefinitionen (kapitel 2) adskiller

psykologisk sikkerhed sig på flere måder fra begrebet om tillid. Lencioni's (2002) bemærker dog, at hans definition af tillid adskiller sig fra de almindelige definitioner af tillid, idet hans definition af begrebet indeholder det forhold, at teammedlemmerne er i stand til at udvise sårbarhed over for hinanden med den overbevisning, at deres respektive sårbarheder ikke ville blive brugt imod dem. Eksempler på sådanne sårbarheder er fx svagheder, manglende færdigheder, manglende samarbejdsevner og anmodninger om hjælp (ibid.) – forhold, som jeg mener er i tråd med det begreb om psykologisk sikkerhed, som er anvendt i nærværende undersøgelse. Det er muligt, at Lencionis (2002) teamteori ville kunne bidrage med et praktisk perspektiv på psykologisk sikkerhed i teams i den fremtidige forskning.

Læring i organisationer er i dag afgørende for at kunne forblive konkurrencedygtig i en verden præget af usikkerhed og forandringer. Forskningsmæssigt er det derfor relevant at undersøge de forskellige faktorer, der menes at have indflydelse på teamlæring, deriblandt psykologisk sikkerhed. Jeg har ovenfor givet forslag til, hvad fremtidige undersøgelser af begrebet kunne omhandle. Særligt undersøgelser af psykologisk sikkerhed i forskellige team- og opgavekontekster synes relevant for at skabe mere praktisk anvendelig viden omkring, hvorledes organisationer kan begå sig i vor tids verden.

10. Litteraturliste

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses, facilitating organizational learning*. Prentice Hall. s. 12-44. **33 sider**

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, *69*(3), 99–109. **11 sider**

Argyris, C. (1994). *On Organizational Learning*. Reprinted. Blackwell, 1994. s. 7-38. **32 sider**

Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J., & Blawath, S. (2012). Team Learning: A Theoretical Integration and Review. IN: Kozlowski (Ed.): *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume 2. Oxford University Press. **42 sider**

Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 552–560. **8 sider**

Burgess, R. G. (1984). *In the field, an introduction to field research*. Allen & Unwin. s. 78-100. **23 sider**

Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3. ed.). Routledge. s. 1-30. **30 sider**

Chong, E. (2007). Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *8*(3), 202–217. **12 sider**

Cohen & Bailey (1997): What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management,* 1997, Vol. 23, No. 3, 239-290. **46 sider**

Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics*, *6*(4), 291–310. **18 sider**

Doheny, Nagali & Weig (2012): Agile operations for volatile times. McKinsey & Company. Åbnet 21. April 2015. http://www.mckinsey.com/insights/operations/agile_operations_for_volatile_times. **3 sider**

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. **31 sider**

Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, *13*(2), 128–146. **18 sider**

Edmondson, A. C. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (s. 255–275). John Wiley & Sons Ltd. **18 sider**

Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, *86*(7-8), 60–160. **8 sider**

Edmondson, A., Dillon, J., & Roloff, K. (2007). 6 Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process. *The Academy of Management Annals*, *1*(1), 269–314. **42 sider**

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 23–43. **19 sider**

Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. SAGE. 2-16, 61-68, 77-89. **36 sider**

Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction* (2nd ed.). SAGE. 1-12, 94-106, 109-128. **45 sider**

Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: University of Edinburgh. s. 10-47. **38 sider**

Hackman, J.R. (1987): The design of work teams. IN: Lorsch, J. W. (1987): *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ 07632. s. 315-342. **28 sider**

Haslebo, Gitte (1998): Den lærende organisation? Haslebo & Partnere, 1998. Åbnet 16. Maj 2015. http://haslebo-partnere.dk/dyn/files/normal_items/87-file/Den%20l%C3%A6rende%20organisation.pdf **7 sider**

Horney, Nick; Pasmore, Bill, & O'Shea, Tom (2010): Leadership agility: a business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning* 33, nr. 4 (2010): 32-38. **7 sider**

Ilgen, Daniel R.; Hollenbeck, John R.; Johnson, Michael; & Jundt, Dustin (2005): Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annu. Rev. Pscychol.* 2005. 56:517-543. **20 sider**

Illeris, K. (2012). *49 tekster om læring*. Samfundslitteratur. s.15-38, 283-298. **40 sider**

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink, A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin Company. Printed in the U.S.A. s.207-224. **18 sider**

Juul, S. & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori, en indføring* (1. udgave). Hans Reitzel. s. 9-22, 187-230. **58 sider**

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. **28 sider**

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview, introduktion til et håndværk* (2. udgave). Hans Reitzel. s. 79-210, 223-242, 267-292. **178 sider**

Knowledge@Wharton, University of Pennsylvania. (2006). *Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number?*. Hentet d. 6. maj 2015 fra http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-your-team-too-big-too-small-whats-the-right-number-2/ **5 sider**

Kolb, David A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development* Prentice-Hall. s. 20-38. **19 sider**

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. F. (2001). Work groups and teams in organizations. Hentet d. 24/9 2015, from Cornell University, ILR School site: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/ **61 sider**

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77. **40 sider**

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* (1st edition). San Francisco: Jossey-Bass. s. 185-227. **42 sider**

Moingeon, Bertrand, & Edmondson, Amy C. (1996): When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage. In: *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage Publications, 1996. s. 16-37. **22 sider**

Murray, P., & Moses, M. (2005). The centrality of teams in the organisational learning process. *Management Decision*, *43*(9), 1186–1202. **14 sider**

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. **12 sider**

Peterson, R. (1999). Can You Have Too Much of a Good Thing? The Limits of Voice for Improving Satisfaction With Leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *25*(3), 313. **10 sider**

Pollack, Scott (2012): What, Exactly, Is Business Development? Forbes. Hentet d. 16. Oktober http://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/ **2 sider**

Qvortrup, L. (2001). *Det lærende samfund, hyperkompleksitet og viden*. Gyldendal. s. 19-36. **18 sider**

Rappoport, A. (1997). The patient's search for safety: The organizing principle in psychotherapy. *Psychotherapy*, *34*(3), 250–261. **11 sider**

Rogers, C. (1961). *On becoming a person.* Boston: Houghton-Mifflin. s. 39-58. **20 sider.**

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2. ed.). SAGE. s.1-245. **245 sider.**

Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams, *Organizational Psychology Review Vol. 5*(3), 224–243. **14 sider**

Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster?: the challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, *34(2)*, 85–93. **8 sider**

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1967). *Personal and organizational change through group methods, The laboratory approach* (3. print.). John Wiley. s.269-284. **16 sider**

Schön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Klim. s. 7-70, 241-294. **118 sider**

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization* (Revised edition). Currency Doubleday. s. 191-257. **67 sider.**

Sessa, V. I., & London, M. (2008). *Work group learning, understanding, improving & assessing how groups learn in organizations*. Lawrence Erlbaum. s.1-14, 117-148. **46 sider**

Siemsen et al. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management 11*(3), 429–447. **16 sider**

Smith, J. A. (2007). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage. s. 1-25. **25 sider**

Srivastava & Hopwood (2009). A Practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods, 2009, 8(1), 76-84.* **7 sider**

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *The Academy of Management Journal*, *43*(2), 135–148. **11 sider**

Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods, the search for meanings* (2. ed.). Wiley. s.1-15, **15 sider**

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods, collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell. s.1-36, 64-250. **223 sider**

Tushman, M. (1978). Technical Communication in R&D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics. *Academy of Management Journal*, *21*(4), 624. **20 sider**

Vashdi, D. R., Bamberger, P. A., & Erez, M. (2013). Can surgical teams ever learn? The role of coordination, complexity, and transitivity in action team learning.(Report). *Academy of Management Journal*, *56*(4), 945. **23 sider**

Willig, C., & Stainton Rogers, W. (2008). *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*. SAGE. s.489-505. **17 sider**

I alt: ***2.044 sider***

11. Bilag

Bilag 1: Access proposal…….99

Bilag 2: Informeret samtykkeerklæring…….100

Bilag 3: Interviewguide…….101

Bilag 4: Interviewtransskription – et eksempel (PB)…….104

Bilag 5: Observationsnoter……....119

Bilag 6: Kodebog……..131

Bilag 1: Access proposal

Interviews til kandidatspeciale i psykologi om læring i teams

Mit navn er Christine Wolff-Sneedorff. Jeg er uddannet life og business coach og skriver i øjeblikket mit kandidatspeciale i psykologi ved Københavns Universitet. Gennem [kontaktperson] har jeg fået kendskab til [X Consulting], og jeg synes, at det kunne være spændende at interviewe partnergruppen som led i min undersøgelse.

Specialet bevæger sig inden for det arbejds- og organisationspsykologiske felt og omhandler læring i teams. Jeg finder det interessant at undersøge læring i teams, fordi mange i dag anser organisatorisk læring som værende af afgørende betydning for at kunne være konkurrencedygtig i en kompleks og foranderlig verden. Fokus i mit speciale er at undersøge, hvordan udvalgte psykologiske gruppefaktorer er forbundet med læring. Undersøgelsen vil derfor kunne give Jer et billede af, hvordan I som partnergruppe lærer. Ved afslutningen af min undersøgelsen vil jeg naturligvis med glæde dele mit resultat af min analyse.

Jeg håber, at I er interesserede i at deltage i undersøgelsen. Planen er at lave individuelle interviews med partnergruppen – dvs. i alt syv interviews á 45-60 minutters varighed. Disse tænkes gennemført i perioden uge 26-27 (d. 22. Juni – 10. Juli). Dato, tidspunkt og sted for interview aftales individuelt. Jeg tager kontakt snarest i uge 23-24. Herudover vil jeg meget gerne observere et (eller flere) partnermøde(r).

Hvis det ønskes, vil virksomhedens navn og identificerende detaljer anonymiseres og holdes fortroligt. Endvidere vil identiteterne på interviewpersoner blive behandlet fortroligt.

Jeg glæder mig meget til det kommende samarbejde. Hvis der skulle være spørgsmål til undersøgelsen, er I velkomne til at kontakte mig.

De bedste hilsner,
Christine Wolff-Sneedorff

E-mail: christine@wolff-sneedorff.dk
Telefon: +45 27145872
LinkedIn: https://dk.linkedin.com/in/christinewolffsneedorff

Bilag 2: Informeret samtykkeerklæring

Informeret samtykkeerklæring

Læs venligst følgende information om denne undersøgelse. Ved underskrivelse af dette dokument indikerer du, at du er blevet informeret omkring undersøgelsen, og at du giver dit samtykke til at deltage i denne.

Undersøgelsen, som jeg beder dig deltage i, udføres i forbindelse med mit kandidatspeciale i psykologi ved Københavns Universitet.

Projektbeskrivelse. Undersøgelsen omhandler, hvordan udvalgte psykologiske gruppefaktorer er forbundet med læring i teams. Din deltagelse i undersøgelsen er helt frivillig.

Procedure. Hvis du siger ja til at deltage i undersøgelsen, siger du ja til at lade mig observere partnergruppen ved et (eller flere) møder samt til, at jeg må interviewe dig. Hele partnerteamet inviteres til at deltage i undersøgelsen. Interviewet vil ske på et sted og tidspunkt, hvor det passer dig bedst. Interviewet vil blive optaget, og disse optagelser vil kun blive anvendt i forbindelse med denne undersøgelse.

Tilbagetrækning fra undersøgelsen. Hvis du undervejs i interviewet føler ubehag ved samtalen eller de spørgsmål, der stilles, kan du vælge at springe spørgsmål over eller trække dig som deltager i undersøgelsen. Du har når som helst retten til at trække dit samtykke tilbage eller til at stoppe din deltagelse i undersøgelsen. Du har ret til at nægte at svare på flere spørgsmål.

Fortrolighed. For at beskytte din identitet, vil ingen personligt identificerbare oplysninger blive anvendt i specialet. Resultaterne kan anvendes i rapporter, præsentationer eller publikationer, men dit navn vil ikke blive anvendt. Alle elektroniske filer af observationsnoter, interview-udskrifter og lydfiler vil blive opbevaret på et sikkert sted.

Autorisation. Jeg har læst dette dokument med information omkring undersøgelsen, eller det blev læst op for mig. Jeg kender forholdene ved deltagelse. Jeg ved, at deltagelse i denne undersøgelse er fuldstændig frivilligt. Jeg vælger at være en del af denne undersøgelse. Jeg ved, at jeg til enhver tid kan trække mig ud af undersøgelsen. Jeg har modtaget en kopi af dette dokument. Jeg er klar over, at interviewet vil blive optaget.

Navn på deltager (blokbogstaver):

Deltagers underskrift:

Dato:

Bilag 3: Interviewguide

INTERVIEWGUIDE

Noter og bemærkninger til interviewguiden:

- Bed evt. om konkrete eksempler på udsagn/svar til nedenstående spørgsmål
- Brug efter interviewet 10 min på at reflektere over, hvad der kom frem i interviewet, umiddelbare indtryk, kropssprog, stemning, svar etc.
- Spørgsmål markeret med **fed** er de væsentligste spørgsmål, som jeg ønsker at stille. Ud fra disse stilles opfølgende, uddybende etc. spørgsmål i tråd med fremgangsmåden får semistrukturerede interviews. Spørgsmål, der ikke er markeret, fungerer som supplerende hjælpe/støtte-spørgsmål.

Emne/Tema	**Spørgsmål**
Introduktion / Briefing Præsentation Formål med interviewet Interview - Ramme, varighed, spørgsmål, samtale, vil skrive ned og optagelse Informeret samtykke erklæring - Dato, navn, formål(interview), underskrift - Anonym / Tavshed - Optagelse Nogle spørgsmål?	*Tak fordi du havde lyst til at mødes her med mig i dag til et interview. Der er sat en time af til interviewet. Passer dette stadig dig?* *Interviewet, der omhandler læring i teams, vil blive optaget på denne diktafon. Selvom interviewet vil blive optaget, kan det ske, at jeg undervejs tager nogle supplerende noter.* *Optagelserne vil blive brugt i forbindelse med udarbejdelsen af mit speciale, og vil blive opbevaret et sikkert sted og behandlet fortroligt. Dit navn vil ligeledes blive anonymiseret.* *Informeret samtykke erklæring… Underskrift.* *Har du noget, som du kunne tænke dig at spørge om, inden vi går i gang med interviewet?*
Baggrund	- Hvor mange år har du været del af partnergruppen? - Hvad er din rolle i partnergruppen?
Tema 1: Teamets samarbejde	- **Med dine ord, hvad kendetegner jeres partnergruppe?** **Hvordan viser det sig konkret i det daglige?** - **Hvornår fungerer samarbejdet i partnergruppen godt? Eksempel.** - **Hvornår fungerer det mindre godt? Eksempel.** - Hvad er ifølge dig altafgørende for et godt samarbejde?

Tema 2: Læringsprocesser i teamet Kolb (1984) definerer i sin bog læring således: "*Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience*" Den nødvendige læring, som foregår blandt en organisations medlemmer, består bl.a. i at kunne generere idéer, planlægge, handle og reflektere (Nembhard & Edmondson, 2011).	- **Hvad har været partnergruppens væsentligste læring?** - **Kan du give mig et eksempel på engang, hvor du oplevede en væsentlig personlig læring i dit arbejde i partnergruppen?** - **Hvordan nåede I/du frem til den læring? Hvilken effekt havde læringen?** - **Hvor åben er partnergruppen for, at der *eksperimenteres* med nye idéer eller måder at gøre tingene på? Kan du nævne et eksempel?** - **Hvordan *evaluerer* I partnergruppens resultater?**
Tema 3: Udvikling på baggrund af fejl	- **Hvad sker der, hvis I laver fejl?** - Er der eksempler på, at der er sket fejl? - Hvad sker der, hvis man (som individ) laver en fejl? (psykologisk sikkerhed) - Hvordan evaluerer I partnergruppens resultater? (spørgsmål allerede stillet i tema 2) - Hvad gør I, hvis der er noget, der ikke går som planlagt? - **Hvad gør I for at forbedre jeres arbejdsmetoder og resultater?**
Tema 4: Psykologisk sikkerhed i teamet <u>Psykologisk sikkerhed</u>: "*Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking*" (Edmondson, 1999: s.354). *"Psychological safety describes individuals' perceptions related to the degree of interpersonal threat in their work environment. We define it as the general belief that one is comfortable being oneself – being open, authentic, and direct – in a particular setting or role. Psychological safety consists of taken-for-granted beliefs about how others will respond when one puts oneself on the line, such as by taking a risk, asking a question, seeking feedback, reporting a mistake, or proposing a new idea (Edmondson,1999)"*(Nembhard & Edmondson, 2011:s.2).	- **På hvilke områder er I forskellige i partnergruppen?** - (Hvad er I ikke enige om? Oplever du, at der er noget, som I ikke kan tale om?) - Hvordan bruger I denne forskellighed? - **Kan du nævne et eksempel på engang, hvor du bad en kollega om hjælp?** - **Hvor ofte beder du en kollega i teamet om feedback (på fx et stykke arbejde)?** - Hvad kan afholde dig fra at bede om hjælp eller feedback? - **Oplever du, at du kan være åben og direkte i din rolle i partnergruppen?** - **Hvordan viser det sig konkret? (Hvad er det for dig? Kan du give et eksempel?)** - **Hvad medfører åbenhed i partnergruppen? Eksempel.**

Afslutning / Debriefing	*Vi er nu ved at nå afslutningen af dette interview.* *Har du noget, som du har lyst at tilføje?* *Hvad var din oplevelse af interviewet?* *Var der nogle spørgsmål, som jeg kunne have stillet, som jeg ikke tænkte på?* *Mange tak for din deltagelse i dette interview. Jeg er meget taknemmelig for dit bidrag til min undersøgelse. Som jeg nævnte indledningsvist, vil dit navn blive anonymiseret og interviewdata vil blive behandlet fortroligt.*

Bilag 4: Interviewtransskription – et eksempel (PB)

Transskription af interview med PB d. 26. Juni 2015

I: Jeg kunne godt tænke mig at spørge… her til at starte med… bare sådan for at få noget baggrundsinformation - Hvor mange år har du været en del af partnergruppen?

PB: Jamen, det har jeg været siden 2003, hvor jeg – det var mig, der startede virksomheden i 2003.

I: Ja. Og, hvad er din rolle i partnergruppen?

PB: Jamen, hvad er min rolle.. jeg er jo partner som de andre partnere, så dvs., at jeg har et ansvar for salg og omsætning og forretningsudvikling.

I: Ja. … Med dine ord, hvad synes du kendetegner partnergruppen? Jeres partnergruppe.

PB: (lille pause) Dynamik. Ambitioner. Arbejdsomhed. Ja.

I: Hvordan.. hvordan viser det sig konkret i det daglige? Kan du komme med et eksempel?

PB: Jamen.. der sker hele tiden nye ting og sager… Alle er altid involveret i et eller andet. Og der er altid relativ høj kadence. Og meget at se til.

I: Ja. Og hvordan… ambitioner nævnte du også.. hvordan kommer det særligt til udtryk?

PB: Jamen, det kommer nok til udtryk på den måde, at … folk stiller store krav til dem selv og deres omgivelser. Og det kan være alt lige fra det, hvad skal man sige, det kommercielle med at lave omsætning og få opgaver, men også til at lave god kvalitet i de præsentationer og materialer, vi laver. Det kundearbejde vi laver. Folk stiller sig ikke tilfreds med gennemsnitsydelse.

I: Nej. … Hvornår fungerer samarbejdet i partnergruppen bedst?

PB: Jamen, det mener jeg er, når folk har et fælles mål, og dermed ligesom trækker sammen mod det mål.

I: Ja. Har du sådan et eksempel for nyligt for eksempel.

PB: Ja, jeg kan huske, at vi sad og lavede i det her rum- og lavede faktisk et tilbud til et stort selskab på, på nogle konsulentydelser. Stort- meget stort projekt – og hvor vi knoklede i bund til langt ud på aftenen. Og vi var mange involverede og havde hver vores rolle og ja…

Side 1

arbejdede meget.. intenst på at få det leveret. Fordi vi havde en benhård deadline næste morgen ikke? Så… det er nok det bedste eksempel.

I: Og hvad var… hvad var det ved det, der var særlig godt der i samarbejdet? Var det….

PB: Jamen, jeg synes at det var det, at det, det der med, at vi havde vores fælles mål: nå den deadline, levér det tilbud med en høj kvalitet, så vi kan vinde opgaven. Men at alle ligesom trak samme vej ikke?

I: Hvornår synes du så, at det fungerer mindre godt? Samarbejdet..

PB: Når folk har skjulte dagsordener og… og suboptimerer. Altså når folk tænker for meget på, at 'nu skal *jeg* sørge for, at jeg får en god bid af salgsbonussen eller af omsætningen.. eller når mine mål', og altså så på den måde glemmer at fokusere lidt på andres situation.

I: Er det det, som du mener med 'skjulte dagsordener'?

PB: Nej, nej det er det ikke. Eller, jo det kan man godt sige. Altså, det… når jeg siger skjulte dagsordener, så er det nok mere sådan med at.. altså det her med, at vi er en relativ stor partnergruppe, og der er jo nogle naturlige fraktioner. Der er jo nogle, naturlige opdelinger med… 2 eller 3 eller whatever.. som ligesom har ting til fælles og så arbejder de meget målrettet mod nogle ting. Så nogle gange, så kommer informationerne om, hvad de laver på baghånd. Så det vil sige, at de andre har ikke rigtig fuldt med eller været med på rejsen, og det vil sige, at lige pludselig er det en overraskelse, at denne her fraktion- eller denne her gruppe- er gået ned ad den og den vej. Hvorimod, at hvis man gør det, hvis man gør det på den.. det jeg mener er den rigtige måde, så.. så starter man ligesom med at erklære 'jeg… nu vil jeg gerne gå den her vej. Nu vil jeg gerne lave det og det stykke arbejde, men jeg er åben overfor inputs, jeg involverer de andre.. og tager imod, hvis der nogle, der gerne vil være med på det'. Der føler jeg nogle gange, at … måske ikke af ond vilje, men bare fordi, der også er travlt og… og vi er meget væk fra hinanden… at så er det naturligt, at så er der måske to, der lige snakker sammen, og så lige pludselig så er der sket et eller andet. Så er der et initiativ, der er gået i gang på et eller andet område ikke? – som man så først hører om på bagkant. Og der er måske allerede arbejdet på noget i 14 dage, som man reelt set ikke havde hørt om. Og så lige pludselig bliver der præsenteret en model eller en en eller anden beskrivelse af en eller anden situation, og det er der blevet arbejdet på i 14 dage, og man har sådan set ikke vidst det. Det er sådan lidt.. ja. Så det er det, jeg mener med 'skjulte dagsordener'.

I: Og den her information på bagkant – hvad mente du, at den kunne skyldes? Var det…

PB: Jamen, jeg tror jo… jeg *tror* stadigvæk på, at det positive aspekt – nemlig at det er fordi, at man bare har travlt, og fordi vi alle sammen er spredt ud over det hele.. som konsulenter arbejder vi jo ude hos kunderne rigtig meget af vores tid. Så det er… det er sjældent, at vi egentlig er samlet. Så det vil sige, det er meget naturligt, at der kan gå 14 dage, og så har man ikke hørt om, hvad der skete… så, så det er sådan mere lidt af nød, at man ikke lige får hørt om, hvad man… der kan jo også være nogle tilfælde, hvor, hvor det er en bevidst handling. Altså, hvor man har nogle *andre* mål eller delmål end andre i gruppen, som man så bare dyrker.. i stedet for ikke?

I: Hvad, hvad har ifølge dig været partnergruppens væsentligste læring?

PB: Ja, det er et godt spørgsmål. Jamen… nu snakker vi jo i hvert fald rigtig meget om det her med, at vi skal arbejde teamorienteret. Og… jeg tror, at det… en af de vigtigste læringer har været, at vi kom som, kom ind som, som individualister og, og enkeltspillere i det her.. i den her sammensætning.. men at vi bliver *nødt* til.. hvis vi skal have den vækst og de.. opnå de mål, vi gerne vil have.. at.. så bliver vi nødt til at kunne arbejde endnu bedre sammen.

I: Hvordan nåede I ligesom frem til den læring?

PB: Det er et godt spørgsmål. Kan du give mig nogle stikord? Det ved jeg faktisk ikke.

I: Nej, altså hvordan I ligesom… kom fra at være individualister sagde du og så til at fokusere mere på team og… det er kommet mere op i fokus. Hvad det kan skyldes, at det har ændret sig?

PB: Jeg tror jo selvfølgelig også, at det handler meget om, at vi jo har haft en forretningsmodel, hvor vi tager folk ind, som vi associerer – dvs. de er i princippet små enkeltmands-virksomheder, som vi tager ind og så arbejder med under… under brandet. Og nu… (host) undskyld.. nu er vi gået over til en anden forretningsmodel, hvor vi begynder at ansætte mere og mere, og det vil sige, at vi bliver mere og mere virksomhed. Vi bliver mere og mere 'vi' i stedet for … små satellitter.

I: Okay. Kan du give mig et eksempel på engang, hvor du oplevede en væsentlig personlig læring? I partnerteamet.. i dit arbejde i partnerteamet..

PB: Hvor meg… den skal jeg have igen.

I: (lille grin) Et eksempel på engang, hvor du personligt oplevede en væsentlig læring.. du.. lærte noget.. i dit arbejde..

PB: (lille grin) Tænker du på i partnergruppen eller uden for partnergruppen?

I: I partnergruppen

PB: Jamen, jeg synes jo.. jeg lærer jo noget hele tiden. Så altså.. det er svært at fremhæve en ting, altså.. jeg lærer meget sådan om, hvordan det er at arbejde som konsulent ved at få inputs fra de andre, fordi vi hver især er gode på nogle forskellige områder. Vi har selvfølgelig også en masse tilfælles, men der er også nogle ting, hvor vi, hvor vi ligesom udvider vores horisont osv. Men… jeg kan ikke, jeg kan ikke finde et enkeltstående tilfælde. Der er mange forskellige.

I: Hvilken effekt – nu hopper jeg lige lidt tilbage til den her partnergruppens væsentligste læring, hvor du sagde individualister til team – hvilken effekt synes du, at den læring har haft indtil videre? Hvad har den medført?

PB: Jamen, det har medført, at vi… har… ændret vores fokus markant. Altså, hvor det tidligere var… var sådan satellitbaseret, som jeg sagde ikke? Altså hvor hver især går rundt og dybest set bare prøvede at optimere deres egen lille forretning, og så eventuelt.. og så have muligheden for at sælge andre ind på andre opgaver osv., fordi vi var et fællesskab. Så er vi jo nu gået over til at blive meget mere en virksomhed, hvor vi, hvor vi bliver nødt til hele tiden at kigge på tværs og sige jamen og hjælpe hinanden. Så, så det synes jeg… det er jo… en væsentlig ændring i den DNA, vi har i virksomheden i virkeligheden.

I: Når du siger 'hjælpe hinanden', altså opgaver eller hvad tænker du på der?

PB: Ja, altså, jeg tænker også på, at det.. vi havde et konkret eksempel, hvor en af partnerne jo.. vi har jo ikke nogen fast aflønning. Vi er afhængige af den omsætning, vi genererer, og det arbejde vi udfylder. Og der var en periode, hvor der var en af partnerne, der havde en nedgang i omsætningen, og.. og der blev vi jo nødt til at overveje, hvad, hvad så? Altså… vil vi tillade, at han bare efter 3, 6 måneder stadigvæk ikke har en opgave, forsvinder og går et andet sted hen.. fordi han ikke har nogen indtjening. Eller vil vi lave en alternativ model, hvor vi, hvor vi måske laver nogle.. en eller anden, hvad ved jeg.. supplerende ordning, hvor han kan få noget hjælp i en overgangsperiode - mod til gengæld, at han laver nogle andre ting. Og han var jo rigtig god til at lave alt muligt andet, ikke? Så det kan man sige.. det var et eksempel på, at hvis man begynder at tænke mere 'vi', så er man også villig til at hjælpe på tværs i, i hårde perioder, ikke?

I: Jo. Hvor åben er partnergruppen for at eksperimentere med nye idéer eller måder at gøre tingene på?

PB: Meget. Meget åben.

I: Ja. Kan du nævne et eksempel, hvor at…

PB: Jamen, altså, vi... Nu var du selv med til noget i går, hvor vi jo… vi snakker jo konstant om forretningsmodeller og strategier og altså det er næsten vores force men også vores svaghed. Vi er jo åbne over for det hele – hele tiden. Så, det.. altså. Altså man kan jo sige, det er jo ikke ligesom sådan en supertanker, hvor man stiller kursen og så skal der *rigtig* meget til for, at den kommer ud af kurs. Men til gengæld kan du heller ikke liige vende den på en tallerken, fordi det.. det tager altså rigtig lang tid at vende sådan en om. Hvor vi er måske mere sådan en lille sejlbåd, som hvor det (?) katamaran, hvor okay nu kommer der lige en eller anden opportunity så vush så vender vi lige.. så vender vi lige sejlbåden, og så sejler vi i anden retning, ikke, fordi nu er der lige en mulighed. Og det er både godt og skidt. Det giver mulighed for at tage imod en masse muligheder, men det kan også gøre, at der er nogen, der føler, at det er frustrerende, fordi kursen ændrer sig konstant, så…

I: Hvordan evaluerer I partnergruppens resultater?

PB: Jamen, det gør vi jo på den måde, som du også så i går, at vi har jo, vi har jo de sidste… thh.. to år, tror jeg det er .. haft sådan decideret balance-score card, hvor vi scorer hinanden på nogle KPIer og siger 'jamen, vi får så og så meget'… og det… det er jo også noget, som vi vil arbejde med fremover – i et eller andet… i en eller anden afskygning. Det er jo så det, vi skal finde ud af. Hvordan vi gør det.

I: Hvad gør I for at forbedre Jeres arbejdsmetoder?

PB: Vi *prøver* at lave sådan lidt, lidt… hvad skal vi kalde det… projekt- gruppe- fokus, når vi skal prøve at forbedre vores arbejdsmetoder, så, altså… konkret eksempel: account management. .. Der udpeger vi.. ejere for en account, og så er det account managerens ansvar at sørge for, at accounten ligger og har det godt, og at man kan blive ved med at levere ydelser til den account og den kunde. Og der er der jo så på tværs af de forskellige accounts.. er der noget vidensdeling og noget.. noget udveksling af erfaring. Men når det så er sagt, så gør vi ikke nok. Vi kunne *sagtens* gøre mere.

I: Ja. Hvad tænker du på?

PB: Jamen, det jeg tænker på, det er jo, at en af de.. vi har jo for eksempel også nogle værktøjer. Det er jo ikke værktøjerne, der er det altafgørende, men.. hvis man slet ikke bruger dem, så er det også et problem. Altså vi har jo… vi kører google mail, og vi kører… vi har sådan et depository eller et, en folder i skyen, hvor vi har sådan et google drev, hvor vi deler viden og lægger præsentationer og den slags ud. Og… der er jo stadig rigtig meget af det, der bare

kører via mail – selvom vi har redskabet, og vi i princippet bare kan lægge det op og så trykke 'del', så ryger det ud til alle i hele [virksomheden], som har lyst til at se på det, ikke? Men der er vi jo stadig alt, alt, alt for dårlige til at lægge dokumenter ud og dele osv. osv.

I: Ja. Hvad tror du, at der skal til for, at det kan lade sig gøre? – at man bliver bedre til det..

PB: Forståelse for, at det… at det er en hjælp. (Host) Og at.. for de andre.. men også en forståelse for, at på et eller andet tidspunkt, står man måske selv i en situation, hvor man har brug for… så i stedet for, at jeg ringer til dig og *beder* dig om at sende en præsentation for det og det og det, fordi jeg ved, at du kan det - så er det *meget* nemmere at kunne gå ind på drevet og lige surfe en gang og lige fremsøge alt dokumentation om det pågældende emne, ikke?

I: Hvad, hvad gør I for at forbedre jeres resultater?

PB: Ja, det kommer an på, hvad du mener med resultater?

I: For eksempel havde I nogle mål – nogle partnermål.. jeg ved ikke om… og det går jeg ud fra, at det er så noget, I arbejder imod og ser, hvor langt I er i forhold til engang imellem. Hvad gør I for at forbedre i forhold til det- dem?

PB: For lidt. (grin). Nej, men… der har været nogle spæde forsøg på ligesom at lave noget fælles, hvor man siger 'okay, vi er også for dårlige til salg' for eksempel. Det havde vi en periode. Det er ikke noget problem nu, men… hvor vi så ligesom sagde.. 'lad os prøve at finde ud af hvad er det egentlig specifikt, vi er dårlige til, og hvad er vi gode til?'. Og det viste sig, at der var nogle, der var rigtig gode til at networke og snakke med folk og have en bred kontrak- kontaktflade rundt omkring, men var hamrende dårlige til at *lukke* salg – de turde ikke at spørge efter ordren og sige 'jamen, vi ved, du har et problem der og der, kan jeg, skulle vi ikke lige levere en konsulent ind i tre måneder?' bam bam bam… 'så vi kan løse det på den måde'. Og på den måde fandt vi jo ud af, at der var nogle, der var gode til at lukke, der var nogle, der var gode til at åbne døre osv. Det kunne jo være, at de skulle arbejde sammen. Så der prøvede vi ligesom at kortlægge, hvor er det, at vi er svage, og hvor er det, at vi er gode. Men det har kun sådan været i de, i den spæde opstart. Og der har ikke været sådan noget målrettet på individet. Så, så det er op til *mig*. Hvis jeg føler, at jeg er dårlig på et eller andet område, så er det op til *mig* at sørge for, at jeg får uddannelse på det område, hvis det er det, jeg forbedrer mig på.

I: Der er.. der er ikke engang imellem noget på gruppeniveau, hvor..?

PB: Nej.

I: Oplever I nogensinde, at der sker fejl i arbejdet, som den enkelte laver i partnergruppen?

PB: Nej, det synes.. nej, altså ikke deciderede fejl. Men det er jo også igen – for at kunne sige, at det er en fejl, så skal man vide, hvad der er rigtigt, og for at vide, hvad der er det rigtige, så skal man have en relativ detaljeret beskrivelse af, hvad er målet. Og der har vi jo haft en sådan lidt… hvad skal vi sige.. en lidt løsere tilgang til det, ikke? Vi er jo ikke blevet målt på, at, at, altså, ligesom når man skriver dansk stil, så skulle der være så og så mange ord, og så og så mange linjer, og så mange sider, og hvis der ikke var det, så, så var man bare ikke godkendt. Sådan en målstyring har vi jo ikke.. eller en performancestyring har vi jo ikke ned i den detaljeringsgrad, så det jo svært at sige, om man har lavet en fejl. Altså det var lidt ligesom vores diskussion i går [på det observerede partnermøde] med, at hvis man har et mål om, at man skal have seks nye kandidater ind- jamen har man så lavet en fejl, hvis man har taget seks dårlige kandidater ind? Man har jo opnået målet – man har ansat seks nye kandidater og fået seks nye folk ind. De er bare hamrende dårlige (lille grin), men det er så en anden diskussion ikke? Så det er sådan lidt 'hvad er en fejl?'

I: Okay. Ja. På hvilke områder er I forskellige i partnergruppen?

PB: Uha.. så tror jeg, vi skal bruge mere end en time. (lille grin). Jeg tror, vi er meget forskellige. Vi har rigtig mange fællestræk, men vi er også meget forskellige. Men det er nok mere på det personlige plan. Altså, på det faglige plan har vi jo virkelig mange ting tilfælles, når det kommer til stykket.

I: Kan du nævne nogle af de fælles træk?

PB: Jamen, vi er jo alle sammen meget erfarne management konsulenter. Vi har alle sammen prøvet *afsindig* meget – både i ind- og udland. Med projekter.. og opgaver.. så.. Ja, og vi har jo.. på *nær* en enkelt.. har vi jo en referenceramme, fordi vi alle sammen har været i det samme konsulenthus tidligere. Ikke nødvendigvis på det samme tidspunkt, men vi har alle sammen været.. så på den måde har vi jo et fælles sprog – på godt og ondt.

I: Når du siger 'på godt og ondt' – hvad tænker du sådan særligt på?

PB: (griner) Du fanger det. Jamen, det, det er jo.. Det, jeg jo tænker på, er det her med, at.. at vi kan jo godt nogle gange bruge nogle udtryk, som… de fleste kender til. Men som der måske er en, som ikke har været i samme konsulenthus, har været vant til at benævne på en anden måde. Så dvs. når jeg siger 'utilization', så ved alle de andre, der har været i [stort

konsulenthus], at det er, hvor meget tid du er ude hos kunden, og hvor meget tid, du er 'utilized' – hvor meget fakturer-bar tid du har ude hos kunden ud af din samlede arbejdstid. Det kan være, at ham, der ikke har været i [stort konsulenthus], han kaldte det 'udfaktureringsgrad'.. så, så der er den igen. Man bruger bare et sprog, som nogle kender rigtig godt, og så er der måske nogle, der slet ikke kender.. og det er jo både godt og skidt. Det er jo rigtig godt for dem, der kender det, for så har de en hurtig referenceramme, videre, vi behøver ikke at sidde og sige 'utilization er udfaktureringsgrad forstået på den måde at… dam-dam-dam'. Vi kan bare med det samme sige 'utilization', så forstår vi hinanden. Men det, der er negativt, er jo selvfølgelig, at ham, der *ikke* har været der.. han kan måske misforstå det. Eller han kan føle sig sat udenfor, fordi vi nu bruger nogle termer, som.. som er blevet brugt i vores fælles referenceramme, ikke?

I: Jo. .. Så sagde du, forskellighederne imellem jer, det var mest på det personlige plan. Kan nævne bare nogle eksempler? Nu sagde du, at der var meget under det her emne men…

PB: Jamen, der er jo rigtig meget, fordi.. altså, vi har jo alt lige fra.. vi har.. vidt forskellig uddannelsesmæssig baggrund - og så alligevel ikke helt.. men der er nogle.. ingeniører, der er økonomer, der er.. nogle med mere IT-mæssig baggrund, så det sådan lidt forskellige indgangsvinkler. Men vi er jo også som personer meget forskellige, fordi vi er forskellige aldersgrupper.. Vi er nogle, der har stiftet familie, vi er nogle, der ikke har stiftet familie.. vi er nogle, der er ældre, og familien stort set, eller hvor børnene *er* fløjet fra reden osv. – det er bare et andet stadie i deres liv. Så vi har jo vidt forskellige.. hvad skal vi sige.. præferencer også, ikke? – i forhold til, hvor vi er henne i vores liv. Der, der er vi nok meget forskellige. Når det kommer til stykket.

I: Hvordan kommer det til udtryk i, når I arbejder sammen?

PB: Jo, men det altså, rent lavpraktisk, kommer det jo til udtryk på den måde, at, at.. Nu bare et eksempel: Skt. Hans Aften. Vi snakkede om, at det møde, vi havde i går, skulle have været Skt. Hans Aften. Og så er der nogle, der siger 'jamen, det er ikke noget problem for mig, for mine børn de er små, så de sover alligevel så tidligt, så det.. vi kan ikke engang nå at komme ud og se bålet, fordi bålet bliver først tændt senere'. Så er der andre, der har lidt større børn - som mig – 'jamen, det kan godt være, at de bare vil med'. Og der er nogle, der har endnu større børn, som er så store, at de er fuldstændig fløjtende ligeglade med om, hvad forældrene synes, for de har deres eget.. næsten deres eget liv, ikke? Så det giver nogle andre bindinger. Og så endelig dem, hvor børnene *er* fløjet fra reden, hvor det slet ikke, overhovedet ikke er noget, de tænker over.. men hvor de måske.. har lavet nogle andre arrangementer, ikke? Og det betyder jo bare, at man har nogle vidt forskellige indgange til noget så simpelt som en Skt.

Hans Aften. Og hvis alle bare tror, at 'jamen, det kan man ikke, fordi man kan ikke mødes Skt. Hans Aften, fordi vi skal ud og se bål', jamen så er.. er det hele forkert, for der er altså nogle af dem med de små børn – de er lagt i seng. Så det kan være, at ens ægtefælle er derhjemme alligevel og bare sidder og lytter til.. mens vedkommende ser fjernsyn, altså, ikke? Det, det er derfor, at vi er meget forskellige. Udover alle de andre ting selvfølgelig – af hvad vi har af præferencer og mål osv.

I: Er der gange, hvor den her forskellighed kommer til jeres fordel?

PB: Jamen, det er helt klart. Helt klart. Altså, man kan jo sige, hvis vi skulle have lavet et tilbud for eksempel i weekenden.. tilbage til Skt. Hans historien.. jamen, så kunne det jo være, at der var nogle, der ville sige 'jamen, aldrig i livet – jeg kan ikke nå at lave det tilbud til onsdag morgen, fordi det er Skt. Hans', og så er der andre, der siger 'jamen, jeg er alligevel hjemme, mine børn skal bare sove – det.. for mig er det bare en tirsdag aften.. så jeg kan sagtens sidde og skrive det tilbud om aftenen. Det er ikke noget problem'. Så på den måde, så er det en fordel. Havde de alle sammen været nogle med børn i mellemalderen eller, hvad skal vi kalde det, alle skulle ud og mødes med nogen, eller hvad ved jeg, og skulle ud til Skt. Hans bål – jamen, så havde alle været optaget. Så havde der ikke været nogen, der kunne lave det. Hvis vi havde været i den situation.

I: Okay. Kan du nævne et eksempel på engang, hvor du har bedt en kollega om hjælp?

PB: Ja… altså… der har været nogle gange, hvor jeg skulle lave et eller andet stykke arbejde, og så har jeg bedt en af de andre om at.. spurgt om de havde noget materiale, som jeg kunne.. kunne kigge på og få noget inspiration fra eller.. Så, det, ja.. der, der har været mange, synes jeg.

I: Hvad med sådan noget som… altså, hvor ofte beder du om feedback fra en kollega for eksempel?

PB: Det gør jeg ikke særlig ofte.

I: Nej. Og hvad tænker du, at det skyldes?

PB: (lille grin) Ja, det er et godt spørgsmål. Jamen, det.. ja… det ved jeg faktisk ikke. Det er et meget godt spørgsmål… det… det ved jeg faktisk ikke, hvorfor jeg ikke gør det. Det har sikkert også noget at gøre – altså, tidsfaktoren (?) har nok noget indvirkning, fordi vi er så vant til at bare analysere situationen, levere en- et eller andet- leverance, en rapport eller præsentation, plan. Og så.. videre til det næste ikke? Så.. godt spørgsmål.

I: Oplever du, at du kan være åben og direkte i din rolle i partnergruppen?

PB: Ja.. det synes jeg. Det synes jeg. Det kom- altså ja, jeg vil jo sige, det kommer jo lidt an på, hvad du mener med 'åben og direkte'? Irriterende ikke? – når man får mod-spørsgmål.

I: (grin) Ja, det er det. (lille pause) Ja altså, sådan som jeg tænker det er at give udtryk for, hvad *du* mener, eller være meget åben omkring din egen mening i forhold til et eller andet emne.

PB: Jamen, det synes jeg godt, jeg kan være. Der er ikke noget. Der bliver ikke lagt noget filter imellem eller noget. Det.. det kan jeg godt.

I: Hvordan.. hvordan kommer det til udtryk? – det er sådan lidt for at undersøge, hvad kan man sige, din *egen* idé om, hvad åbenhed er.

PB: Jamen, altså det (griner) .. det er jo desværre nogle gange kommet til udtryk på den måde, at vi sidder i partnergruppen og har et møde - á la det vi havde i går – og så lige pludselig har en, som du også oplevede i går, der lige pludselig bare åbner op og siger 'prøv og hør – jeg føler sådan og sådan og sådan'. Den situation har jeg været i mange gange før. Hvor der *ikke* er andre – overhovedet – der, føler jeg, har turde at lægge… lægge, hvad skal vi sige, hovedet på blokken… eller hjertet på blokken og sige '*det her* – det er det, jeg føler', og man har spillet spillet og sådan lidt.. det velpolerede og overflade og så.. fordi man bare gør sådan og sådan. Så ja.. så det… så derfor er det nogle gange blevet sådan lidt til en overophedet diskussion (griner).. Med følelserne udenpå ikke?

I: Vil du prøve at fortælle lidt mere om det der med at lægge hovedet på blokken? Eller… Hjertet på blokken.

PB: Jamen, det er et dårligt… det er et forkert udtryk, beklager… hmm.. det er nok mere altså, som du siger 'hjertet på blokken'. Altså det der… det er jo netop ikke hovedet. Det er jo ikke det rationelle. Det er det følelsesmæssige. Og der, der føler jeg rigtig mange gange – også i mine tidligere ansættelser, jeg har både været i [stort konsulenthus] og [stort konsulenthus], både i Danmark og Australien og så.. ja, lang historie – og hver eneste sted har jeg haft den der fornemmelse af, at jeg har været en af dem, der bare har… der var en af mine kollegaer i [stort konsulenthus], der sagde 'Jamen, du er jo sådan en kulturbærer. Du er den, der ligesom laver DNAet og er med til det på din helt egen måde' fordi jeg turde være ærlig. Og der føler jeg bare nogle gange, at… jeg lægger hjertet på blokken og siger, hvad jeg føler, og hvad jeg tror på, osv.. Men så sidder der en del mennesker omkring mig, både her, men også i de gam.. tidligere ansættelser, at.. de sidder sådan og tænker lidt mere rationelt, sådan lidt: 'hvis jeg gør

sådan og så sådan' og sådan lidt mere skak og matematik-agtigt.. lidt ingeniør-agtigt. Altså sådan… : 'Nu laver jeg lige beregningen og okay, nu siger han sådan, så kører vi ud af den tangent, og så giver det mig det og det og det' ikke?... altså sådan lidt what's-in-it-for-me-agtigt. Der har jeg det sådan lidt nogle gange.. der buser jeg bare ud med mine følelser og siger 'sådan og sådan og sådan', og det, det… det kan godt (grin), det kan godt skabe lidt… lidt power, men også lidt… hvad skal vi sige… modstand eller lidt.. ja.

I: Hvorfor tror du, det skaber modstand?

PB: Fordi der er så mange mennesker, der er så bange for at vise, hvad de føler. Dybest set. Altså, der er så mange mennesker, der dybest set er meget, meget usikre på dem selv. Så det er nemmere bare at tage facaden på, og så.. køre matematik-modellen og så sige 'vi bør gøre sådan og sådan og sådan' ikke? Og så er man ligesom alle de andre, og så er det jo at køre safe, og det kan man nå rigtig langt med. Men dem, der *virkelig* flytter noget, og laver … gør en forskel, det er dem, der tør have hjertet med ikke? Også hvis du kigger på alle de store personligheder i verden… altså, der er jo ikke nogen, der ser op til en.. matematik.. matematik-leder eller en regnearks-leder, der sidder og skriver dit navn ind i et regneark og siger 'Nå men nu var han nr. 732 ud af 1500 medarbejdere'. Altså… det er dem, der får dig med, fordi de taler til dit… til dit hjerte og dine følelser og dit engagement osv. Men det kræver også, at man ikke er bange for at stikke snuden frem, fordi så… man *får* bare nogle hak.. engang imellem.

I: Hvad tror du, det er, der gør folk bange for at 'stikke snuden frem', som du siger?

PB: Jamen, de er jo bange for nederlag. Altså… de er jo bange for at… for… for tab nok og… at de, de går glip af noget.

I: Og hvad.. nederlag og tab – tænker du i forhold til noget særligt?

PB: Det kan være økonomisk, men det kan også være anseelsesmæssigt, ikke? Altså. Alle her er jo højt vurderede… Altså – uden at lyde alt for hovsky-snovsky – så… vi ville alle sammen kunne gå ud i et stort konsulenthus nu og få en relativ høj position til en god løn og stor indflydelse osv., ikke? Så vi *er* noget gennem det. Hvis man så lige pludselig begynder at lægge.. lægge hjertet på blokken og vise sit sande jeg, så, så blotter man sig også, ikke? … Og det… det, det kræver, man skal være lidt hårdhudet nogle gange og kunne tage det. Så…

I: Ja. Altså tage hvad? De andres reaktioner eller..?

PB: Ja, men.. altså ja. Ja. Men også.. altså… der er jo nogle, der bare vil.. ja, men det er jo forke.. jeg ved ikke, hvad jeg skal kalde det. Gå til – det lyder nærmest som om, at det er et angreb

fra mig – men altså gå til modangreb. Eller hvad vi skal kalde det. Altså, hvis jeg siger 'jeg synes sådan og sådan og sådan', så er der altid nogen, der har en anden holdning, og idet, at der er en anden holdning, så starter der jo et eller andet.. en eller anden ping-pong eller.. udveksling af (grin) meninger, ikke? Det kan jo være på mange måder. Altså, der er jo nogle, der bare sidder og siger 'Nå jamen synes du det, jeg synes det. Sådan og sådan og sådan' og så.. det er sådan meget okay, lavmælt og meget nøgternt og analytiske. Men der er jo også nogle, hvor de bare… altså, hvis jeg lægger en eller anden.. en eller anden fornemmelse frem, og de har en diametralt modsat fornemmelse – politik er jo et godt eksempel, ikke? Nogle af de der politik-debatter, de kan jo køre hinanden *fuldstændig* op i en spids, ikke? Men det er jo fordi, de brænder for det, de gør. Og det er jo dem man husker. Man husker i hvert fald ikke dem, der bare sidder og siger 'ja, nu er BNP gået op med 2,5, og det er jo ikke godt nok, det skal jo være 3,5' (lav stemme). Altså gab, ikke? – Og det er det. Så når du.. blotter dig og siger 'jeg har de og de holdninger', så kan du også godt forvente, at så er der nok også nogle andre, der gør det, og så starter det der ping-pong.

I: Hvad, hvad tror du en åbenhed ville kunne medføre – altså af positive ting for partnergruppen for eksempel?

PB: Jamen, det er jo det – som jeg også sagde i går – jeg føler, at.. du kan se, at vi kører i 3. Gear. Vi har god fart, og vi kører derudaf, og vi har kursen, og vi… vi kan meget, men… altså… jeg tror, at åbenheden ville kunne være med til, at man sagde '*Nu*, giver vi den bare gas… Nu knokler vi virkelig til, og nu… men har det sjovt, og.. nu får den fuld fart, fordi det er det, vi vil'

I: På hvilken måde? Altså at folk ville være mere åbne omkring….

PB: Det hele. Det hele. Altså, knowledge sharing - som jeg lige sagde - jamen, der ligger måske 1/20 af det materiale, som folk har liggende personligt på deres computere rundt omkring (i skyen). Der ligger måske 1/20 af det på vores fællesdrev. Hvis folk ikke.. hvis folk havde det der fælles mål og åbenhed og erklæret målsætning tilfælles, så ville man jo lægge meget mere ud og sige 'prøv at hør.. du skal lige se det her, det er jo enormt spændende, ikke? Altså. Du skal lige læse bam-bam-bam'. Der ville være meget mere dialog. Meget mere ping-pong. Meget mere dynamik. Meget mere fremdrift. Det er jeg ret sikker på.

I: Jeg er faktisk ved at nå afslutningen, og jeg har ikke så mange flere spørgsmål. Men jeg tænkte, er der noget, som *du* har lyst til at tilføje? Som du synes kunne være interessant.

PB: Nææ… Nej… Det var mere et spørgsmål. Altså, nu siger du, at du skriver om læring, men du sidder også og kigger på gruppedynamikken. Hvordan.. kan du uddybe det lidt sådan..?

I: Det, det er også nogle, hvad kan man sige, gruppefaktorer i forhold til læring, at jeg undersøger. Bl.a. som vi har været inde på i forhold til åbenhed.. hvilket er et godt eksempel på – både hvad jeg har kigget på teoretisk, men også det, jeg synes er spændende.. hvad det har af fordele og ulemper. Så det er faktisk det.. det er meget det, der også er det centrale.

PB: Men så tænker jeg også på i forhold til gruppedynamik – også lidt i forhold til det, vi snakkede om i går – at hvis man som gruppe skal kunne definere et fælles mål, så kræver det vel også, at man som individer ved, hvad det er man vil. Og der tænker jeg bare på – vi sad og snakkede om det i går også – jamen, vi ved alle sammen som individer *nogenlunde*, hvad vi vil. Men.. men jeg synes bare, at min erfaring er, at generelt set, hvis du går ud og spørger folk på gaden.. eller folk i din omgangskreds.. 'hvad vil du egentlig her?' Så er der jo, så synes jeg jo, at der er en *utrolig* stor andel af de mennesker – selv folk, som vi synes er ambitiøse og dygtige og kompetente og hvad ved jeg – som egentlig sådan 'ja.. jeg *tror* egentlig gerne, jeg vil det og det og så måske det, og så må vi lige se, og så kan det være, at der åbner sig en dør' og det er jo også fint nok.. men, men *hvordan* forener man det med, at vi som individer flakker lidt i kurs, hvis vi så samtidig skal prøve at lave en gruppemål og en gruppedynamik? Hvordan, hvordan kan man få det? Altså.. der var en, der sagde i går – hvis du lagde mærke til det – det der med, at nå men, det var noget med vektorregning og sådan lidt nørdet matematik, men fred være med det.. men at det, det ikke nødvendigvis er et problem, at der er en, der trækker i en lidt anden retning, hvis de andre trækker den samme retning – det kan give noget dynamik. Men, men det kan vel også blive for meget? Altså… Der, der synes jeg bare, at en af de store udfordringer, det er, at.. jeg er ikke sikker på, at vi hver især dybest set ved, hvad vi vil. Og hvis vi ikke hver især ved, hvad vi vil, hvordan skulle vi så sammen kunne lave en definition af, hvad vi vil? Så vil der jo altid være nogle, der bare sådan 'nå ja, jeg hænger bare fast, fordi de andre har defineret kursen'. Men det bliver jo aldrig rigtig godt eller hvad?

I: Nej, men jeg synes også, at det var interessant… jeg tror også, at I snakkede om det her med forskel på.. altså de grundlæggende værdier og.. eller… at hvis der ligesom var en eller anden form for overensstemmelse i det, så ville det måske være lettere at samarbejde. Eller hvad kan man sige… alle… man kan jo altid have sine forskelligheder, men at der lige er en.. hvis der bare er den der fælles faktor eller et eller andet, som er grundlæggende for at kunne – men selvfølgelig, den skal jo defineres.

PB: Ja, ja. Ja. Nemlig. Yes… good…

I: Hvad har din oplevelse af interviewet været?

PB: Jamen, jeg synes… jeg synes, det har været fint. Altså, det har været nogle gode spørgsmål. Ja. Det. Der har ikke været noget der. … altså man kan sige, det er jo altid svært på en time, men igen – altså lidt tilbage til *min* kæphest – jeg tror bare, det er *så* vigtigt, at – udover selve gruppedelen af det – så tror jeg også bare, at det.. selvom vi bliver ved med at snakke om team, og det er blevet et buzz word her i biksen… så… så tror jeg bare, at det er så vigtigt, at vi hver især får kortlagt, hvad det er, der er målsætninger, og hvor man egentlig er henne, og hvad man egentlig vil, fordi ellers så.. så er jeg bange for, at det bliver sådan lidt… en pseudo-øvelse.

I: Det må jeg sige – det var også lidt det, du snakkede om i forhold til åbenhed – at, hvad ville det kunne medføre, hvis folk var mere åbne.

PB: Ja. Ja. Men det bliver de jo ikke medmindre de ligesom *ser*… - 'lyset' havde jeg nær sagt – *ser* vejen. Altså ser et eller andet mål for, hvor at… det kan være, at du har målet om, at du vil være Danmarksførende erhvervspsykolog eller et eller andet, ikke? Og det din, det dit mantra, der hænger deroppe, ikke? Du vil være virksomhedscoach – eller, nu siger jeg bare et eller andet – og det er din, det er din sådan ligesom 'guiding light'. Det er det, der hænger på… 'Nordstjernen', kalder man det også, ikke? Altså, det der langsigtede mål, ikke? Hvis ikke vi *ser* det samme mål, så er det sådan lidt 'hvorfor skulle jeg så være åben?'. Hvis jeg bare er her, fordi jeg bare vil hive en god løn gennem- eller hjem og have nogle frihedsgrader og så i øvrigt håbe på, at der en eller anden dag er nogen, der udvikler virksomheden, så vi kan sælge den og tjene kassen på det. Så bliver det jo aldrig godt. Så bliver det bare sådan nogle 'hang-arounds', der sådan 'nå, ja, jeg lader lidt som om, at jeg er med, men jeg er måske ikke helt med, når det kommer til stykket'. Og det er derfor, at jeg synes, at det *er* bare så vigtigt, at vi også kommer ned i de individuelle ting… og det… der synes jeg, *det* savner jeg måske lidt her. At gå lidt mere til biddet omkring individet – hvad er det egentlig, altså… jeg tror, jeg havde spurgt folk direkte 'Hvorfor er du egentlig her?'. Simpelthen. 'Hvorfor er du her? Hvad er dit mål med det her?'. For det kunne være rigtig interessant at høre.. sådan et dejligt åbent spørgsmål.. jamen, hvad er det egentlig, at folk siger. Og der vil givetvis være nogle, der ikke vil komme med det ærlige svar, hvor de bare vil sige 'jamen, jeg vil gerne være med til at vækste virksomheden', og man kan sige alt det man *skal* sige. Men igen.. gå til biddet og så bliv ved med at spørge 'jamen, *hvorfor* vil du gerne vækste?' – 'jamen, det vil jeg så vi bliver store og bla bla, så vi kan sælge den' – 'jamen, hvorfor vil du gerne sælge den?' – 'Jamen, det fordi, så tjener jeg en masse penge' – 'Jamen, hvorfor vil du gerne tjene en masse penge?' – 'Jamen, det er fordi, så kan jeg blive rig' – 'Hvorfor vil du gerne være rig?' – 'Ja, for så kan jeg rejse verden rundt' – '*aha*. Du har i virkeligheden et mål om, at du vil bare gerne rejse

verden rundt. Det behøver du da ikke bygge en virksomhed op for og sælge den' – 'nå nej, men…'. Altså, og det er det, jeg savner – jeg savner det der med 'hvorfor fanden er du egentlig her?' Hvad er det egentlig der… hvad er det, der driver dem? Er det bare penge? Eller hvad?

I: Jamen, det er ret spændende. Det er det. Og tak. Den er god at have.

PB: Selv tak

I: Og tak fordi du havde lyst til at deltage …… (optager slukkes)

Varighed: 43 min. 4 sek.

Bilag 5: Observationsnoter

Observation af partnermøde d. 25/6 2015, kl.20.00-21.30 (23.00)
X Consulting Kontoret

Formål med mødet

- At følge op på partnermål
- At godkende budget

Ankomst

Jeg ankom til X Consultings kontor ca. kl. 19.50. Her var tre-fire partnere mødt og spiste mad i køkkenet. Jeg præsenterede mig. En partner mere ankom, som jeg hilste på. Jeg forklarede, at jeg var den specialestuderende, der skulle interviewe dem, og at PA havde givet mig lov til at observere mødet. Stemningen var god, jokende og venskabelig – partnerne jokede og lavede sjov med hinanden og grinede sammen. Vi rykkede ind i mødelokalet kort tid efter. Jeg placerede mig i et hjørne. Jeg spurgte PA, om det var i orden, hvis jeg optog mødet. Han ville helst have, at jeg bare skrev noter. Endnu en partner kom ind af døren til mødelokalet ca. kl. 20.00. Jeg hilste på ham og præsenterede mig selv. Den sidste partner blev koblet til mødet via Skype, idet han var i udlandet.

Mødelokalet

Mødelokalet var lyst. Rummets ene langside bestod af vinduer med persienner for. Den anden langside bestod af en indgangen til mødelokalet fra et åbent kontorlandskab og matterede ruder med firmaets logo/navn på. I den ene ende af rummet var en whiteboard tavle, der kunne skrives på. I den anden ende en hvid væg, som kunne anvendes som skærm for projektoren. I midten af rummet var et aflangt bord med ca. 10-12 stole omkring.

Mødet

PA styrede mødet. Den syvende partner blev koblet til mødet via Skype og skærmen med møde-slides (forberedt, udsendt til partnerne og redigeret af PA) blev, efter lidt problemer med langsom computer, delt med ham, så han kunne følge med. PA forklarede denne syvende partner over Skype, at jeg var med for at observere i dag. Der blev joket med, at jeg skulle holde øje med særligt én af partnerne.

Herefter begyndte mødet. PA bød velkommen og sagde, at dette var et opsamlende møde på et møde, som partnergruppen havde haft fredagen forinden. Han takkede for de gode inputs, som folk var kommet med der. Agendaen blev præsenteret. Fokus i dag skulle være på partnermål og budget for 2015/2016. Møde-slides blev slået op på væggen. De slides, som de øvrige partnere havde på deres computere, stemte ikke 100 procent overens med dem på skærmen, idet PA havde rykket nogle ting rundt, efter at han havde sendt dem ud til partnerne.

1. *punkt på agendaen: Ansættelse af nye konsulenter og AP'ere (associate partners) + godkendelse af opdateret budget*

Der tales om, at planen er at finde fire ansatte og 2-4 AP'ere. Der stilles spørgsmål til regnearket og omsætningen i forhold til onboardingen af nye mennesker. Der grines og jokes med hinanden engang imellem. Stemningen er let. Folk virker afslappede men meget opmærksomme. Planen er en ny ansat hver 3. Måned – dvs. juni, august og muligvis endnu en inden regnskabsåret slutter. En partner nævner, hvem, han mener, kunne finde på at forlade virksomheden. PA siger, at han finder det usandsynligt, at vedkommende forlader virksomheden.

Der stilles spørgsmål til risikomarginen i forhold til onboarding af nye folk/ansatte, løn etc. – Større risiko end normalt pga. antallet af tænkte ansatte. Det diskuteres, og der er enighed om, at tallene er konservativt sat – hvis man kigger på den gode historik.

Der stilles spørgsmål til, om der er lavet pengestrømsanalyse. Alle deltager i samtalen hele tiden. Der er ikke nogen, der læner sig tilbage og ikke deltager. Anpartskapitalen nævnes som sikkerhed. Det foreslås, at man også laver et likviditets(budget??) og et cashflow(budget??) pga. andre omkostninger som følge af nye ansatte.

Der tales om at lave et ugentligt eller månedligt utilization forecast, som sendes ud (til partnerne??),
så man har touch med de ansatte. Der er enighed om, at det kan PA stå for. Han bemærker, at han allerede har øje på det.

PA stopper diskussionen om løsning på likviditeten. Styringstakten skal op.

En kvindelig (ansat/AP'er) nævnes. Hun reflekterer meget.

Det diskuteres, at der skal være en strategi for, hvordan APere håndteres. Der skal være nogle konkrete guides til, hvad de kan forvente af arbejdet etc. Dvs. bl.a. rammerne, karrierevejen osv. Det drejer sig således om kommunikationen til dem, så de ved, hvad de går ind til. En partner siger, at det drejer sig om de bløde værdier. En anden partner kommenterer, at det både drejer sig om de bløde og de hårde værdier.

Budgettet 2015/2016 accepteres af alle partnere.
Der stilles spørgsmål til, hvorvidt der er stemning for, at resultatet på en lille million udbetales som udbyttebetaling næste år. En partner spørger, om der er noget, der skal trækkes ud. En anden siger, at det er en ambivalent beslutning – bestyrelsen skal også se på det. Det lyder som om, der er stemning for udbyttebetaling.

Der tales om realismen i at levere den omsætning, der skal til…
Der er overvejelser omkring kunder – skal de sættes noget op eller ned? Umiddelbart: nej.

En partner nævner en kunde, som han forventer, virksomheden vil miste inden for 12-15 måneder. Det er noget, han hører. Han har hørt, at kunden lige har fyret 90 konsulenter – bl.a. fra en stor konsulentvirksomhed.

En partner spørger, om der skal gøres mere for at risikovurdere kunder.

En partner nævner [styrelse], som han betegner som "konsulentmekka". De vil lave noget [system]. De hyrer kun konsulenter i øjeblikket. En fra virksomheden sidder midt i det.

Konklusion på punktet: der køres med budgettet

2. *punkt på agendaen: Forretningsmæssige indsatsområder*

Slides: Prioritering 2015/2016. Konsolidering vs. target. (Hvad andre gennemsnitligt synes, at man skal lave).

En partner kommenterer vægtningen af go-to-market (GTM). Der bruges 1/5 tid på dette. Kan det uddelegeres. Han mener, at der skal skrues ned på GTM initiativer.

Overordnet observation: alle byder ind, stiller opklarede spørgsmål, kommer med forslag…

Forskellen mellem ”Salg” og ”GTM” diskuteres.
GTM vægtningen.
En partner bemærker, at det ikke skal diskuteres *om* det skal gøres, men *hvor meget tid*, der skal bruges på det. Han er utilfreds med gennemsnitligt at skulle bruge 13% af sin tid på GTM.
Meget diskussion frem og tilbage om de 13% fokus på GTM.
En partner laver en joke omkring, at det bør følge en 70-20-10 model.
En partner bemærker, at det ikke er relevant at tale om, hvem der skal lave hvad, før det vægtningen er lavet.
Vægtningen af forretningsmæssige områder (som er …?) aftales som 70-10-20.

Et nyt slide kommer på skærmen. Det omhandler mål og prioritering for 2015/2016. Slidet indeholder stikord/sætninger som fx:

- Identitet[3] tydeligt formuleret og kommunikeret
- Ny location identificeret
- Transformationsmodel til ”virksomhed”
- Saglig og (accountudvikling?)
- GTM og produktudvikling
- Kompetencer og leverancekvalitet
- Feedback – det effektive team
- Adfærd/værdier – formål
- Forretningsmodel og styring
- Lederskab

Side 4

[3] (”identitet” ændres senere til ”værdier/kultur”, idet disse ord giver mere mening for partnerne)

En partner nævner, at han synes, at der var et gennembrud i fredags i forhold til partnergruppen og forholdet til AP'erne: Vi skal lytte, og hvis vi kan acceptere det, så gør vi det. Vi (partnergruppen) skal være enige, og dem der bestemmer. Vi er de "varige" (til forskel fra AP'erne). Der skal være en balance mellem at lytte og tage ansvar ("Det er vel det, som ledelse går ud på" kommenterer en partner og griner).

En partner foreslår, at der afholdes mere promotion / flere events. Han mener, at kundepleje giver mere mening nu (altså end GTM).

Der ses på modellen igen. En partner bemærker, at det virksomheden bør være bedre internt brandet. Brandet skal være så stærkt, at man kan sige til folk udefra: "I ved, hvad vi står for". Det stærke brand sammenlignes med Dansk Folkepartis "brand".

3. *punkt på agendaen: partnermålene*

Man går videre til næste punkt, hvilket er at fastsætte partnermål. Under dette punkt samles der op på metoden, der tages et kig på gennemsnit og mønstre (hos konsulenterne?) og partnermål fastlægges.

En partner forslår, at det skrives eksplicit i partnermålene, at der ikke er sammenhæng mellem disse og udbyttebetaling / overskudsfordeling. Han kan ikke godkende det, hvis ikke det skrives eksplicit. Han taler imod en bonusstruktur, idet han mener, at en sådan ikke skaber værdi og team-fornemmelse.
En siger "Hvis ikke vi kan se hinanden i øjnene og sige, at jeg ikke synes, at du laver nok – så mistes tilliden".
Der er en frygt for, at det bliver en regulerende instans på individet i partnergruppen. En partner mener (sandsynligvis den samme som bragte emnet på bane), at det handler om, hvad der giver liv og mening i arbejdet – ikke om penge.

Overordnet observation: Meget åbenhed omkring meninger

Vi kan ikke lave en teamkultur, hvis vi ikke hver især ved, hvorfor vi er med, mener en partner. Han synes, at der skal være ærlighed omkring det.

Vi har alle svagheder, er der en partner, der pointerer.

PA siger "vi må have den ærlige snak omkring bonus etc."

En anden partner sammenligner den snak, som er nødvendig, med en MUS samtale.

Der er meget stærke meninger (særligt hos to – muligvis også andre) imod partnermål og bonus sat sammen. Argumentet er, at det ikke giver team-spirit / den rigtige kultur.
En partner siger, at det var pga. en sådan struktur (bonus/præstation), at han forlod [stor konsulentvirksomhed]. Det bliver for meget en performancekultur.

De tre oprindelige værdier: Tjene penge, have det sjovt, udvikling

Partneren, der bragte emnet på banen, mener, at modellen/strukturen er demotiverende, og at den påvirker ham dårligt. "Jeg bliver negativ hjemme". Han udviser stærke følelser. Han hæver stemmen, når han taler om emnet, stemmen dirrer, han læner sig mere ind over bordet og bruger/vifter meget med armene, når han forklarer. Han ser meget frustreret ud. Man kan mærke, at det er en sag af enorm betydning for ham.

En anden partner giver ham direkte feedback på, at han har taget sagen op og siger fra. "Tak for din udpakning og ærlighed. Jeg ved ikke, hvad jeg selv mener om den eller en anden model. Men tak fordi du siger det". Partneren, der giver feedbacken bemærker i øvrigt, at han sjældent har set ham (partneren, der bragte emnet på banen) give så stærkt udtryk for sin mening over for teamet. Han kan lide det.

Arbejdet skal være meningsfyldt, mener en partner. De ansatte kan få læring. Samarbejde. "Det kan ikke nytte noget, at vi spredes. Vi er nødt til at gøre op med individualismen [hvilket historisk set er deres adfærd], hvis nye skal ansættes".

Der er mismatch i opfattelser. Der mangler HR møder.

Kultur: Vi afventer, og så gør vi det bare selv.

Hvis vi gør det på den bløde måde, så må vi holde hinanden op på det.

PA spørger partneren, der bragte emnet på banen, og som har stærke følelser og modstand mod en bonusstruktur: ”Hvad skal der være i stedet for modellen? Hvad motiverer dig?”
Han svarer, at det skal tale til hans hjerte. Ikke måles.

Individuelle mål, pisk og gulerod.

Følelse/fornemmelse vs. struktur

En anden partner spørger gruppen: ”Er vi stærke nok som virksomhed til motivation/følelse/fornemmelse?”

Stole på hinanden hvordan?

Den partner, der gav feedback, er ikke glad for incitament-strukturer.

Han bringer det på bane, at han oplever partnergruppens møder som meget forskellige. Han reflekterer over den energi, der er tilstede ved møderne. Han nævner et møde, hvor der var en meget negativ energi, hvor en partner forlod mødet i vrede, og et møde med meget positiv energi. Han siger, at hvis energien er så god (som det positive eksempel han nævnte), så vil han meget gerne mødes mere, end man gør i forvejen.

Der er et ønske om at lære hinanden at kende bedre som mennesker og fagligt.

Det at styre en virksomhed – sammenhold skabes ikke ved struktur. Kulturen/familie-fornemmelse.

Overordnet observation: Jeg har en fornemmelse af, at jeg (som observatør) glemmes. De er opslugt af samtalen.

Der er et forsøg på at afværge let trykket stemning ved humor. ”Vi er en familie – du er bare det sorte får”.

En partner bemærker, at det altid starter med én selv. Stille sig selv spørgsmålet: Har jeg selv gjort alt?

PA: Hvad vil vi? Bygger virksomhed op

Overordnet observation: Der refereres engang imellem til mig som observatør: ”det må du gerne skrive/referere” (i sjov)

En partner foreslår, at man mødes og fordeler roller. Der refereres til en ”fed oplevelse” med ”Planet Awesome”

En partner mener, at man bør finde tid på at finde centeret.

En partner synes, at der har været en uenighedssnak i dag, som ikke er endt destruktivt, og det (tænder?) ham.

For at skabe en samarbejdsfølelse foreslår en partner, at man mødes oftere til fx øl. Punktet mangler – relateret til værdier…

En partner siger, at det er sådan med et team, at nogle gange er der nogen, som bliver nødt til at tage lortet / en for holdet. Sammenhold for ham (PA) er at støtte op om den enkelte – hvordan gøres det, hvis man ikke ved, hvor langt folk er, spørger han.

En partner er åben for at gå ”den humanistiske vej”. Men han er lidt splittet. Ingen har lyst til at blive ledet i denne virksomhed, mener han.

Side 8

Sådan som det er nu, er der ingen økonomisk incitament model.

Der savnes en helt overordnet snak om, hvad målet / det fælles billede er.

Jo flere vi er, jo mere naturligt er det, at der sker nogle konstellationer (gruppedynamikker).

En partner siger, at han ikke har nogen fornemmelse af, hvor PA (og i øvrigt nok også de andre partnere) er. ”Jeg føler, at jeg kører i 3. Gear. Jeg kunne køre hurtigere, men mangler motivation”

En partner taler om, at det, der for ham giver værdi bl.a. er at have høj etisk standard overfor kunden i forhold til eksekvering.

Der tales om ”at lære at elske hinanden” – så der skabes tillid. Dette via mere fællestid sammen.

PA går til tavlen og skriver:

Kort sigt:	Account	Nysalg
Lang sigt:	GTM	HR

Hvad vil vi lave inden for dette? Hvad motiveres den enkelte af?

En partner tilføjer ”TEAM AKTIVITETER” midt mellem de fire ”kategorier” på tavlen, således at det får en central plads. ”Vi kommer ikke videre, hvis vi ikke begynder at fokusere mere på teamaktiviteter (øl, golf etc.)”, siger han.

En partner siger: ”Lad os sætte os sammen, når der er noget, der kniber. Det der med faste planer og strukturer er ikke mig”.

En partner fortæller, at han drives af faglige udfordringer og af at møde mennesker. Ikke af at opdrive nye kunder. Det drives han kun af, når han er derude og får leads på en opgave.

PA siger ”Det er ikke sikkert, vi skal være enige – vi skal være loyale [mod en beslutning?]”

En partner siger, at han mangler at kende den enkelte partners drøm på kort, mellem og lang sigt.

Der skal styr på ”identitet” nu, så folk har lyst til at være i virksomheden.

En partner bemærker, at der tales for meget om, hvad man vil væk fra (hvilket er en stor konsulentvirksomhed, som størstedelen af partnerne tidligere har været i) og ikke, hvad man vil hen til

”Vi skal ikke være blege for at være os selv – svesken på disken – det er det, der differentierer os”, siger en partner.

En partner siger, at hvis man gik over til fast løn, så ville det ikke være pga. et spørgsmål om sikkerhed, men om fællesskab

En partner bringer prioritering og antallet af arbejdstimer på banen og siger, at det skal være det værd. Han tilsidesætter ikke uden videre sin familie.

Der tales om ”de forkælede APere”, der er selvstændige med drømmer og som alligevel piver. Man mener, at man på sigt skal fase dem ud.

En partner siger, at CEO (PA) laver management på højt plan, og det skal han have ros for, men han mener, at der mangler noget leadership. PA siger, at der ligger meget ledelse i det, som de andre ikke ser. ”Jeg er ude til den enkelte”.

En partner siger, at leadership er svært, fordi de (partnergruppen) er store individualister.

En partner nævner, at han savner den overordnede retning / leadership / den fælles vision.
Det foreslås, at man finder et spot, hvor man hygger og finder visionen. Han mener, at ”mekanik-snakken” kan komme derefter.

Overordnet observation: klokken er nu 22.30 og hoveddiskussionen har været om værdi vs. struktur spørgsmålet

Det er blevet for komplekst, mener en partner.

Gruppen skriger på den visionære side og ikke på det mekanistiske. Der tales for kvalitetstid sammen. Partnergruppen sammenlignes med et ægteskab – det er de basale grundværdier (og ikke karaktertræk), der skal være fælles for, at det fungerer.

En partner nævner diskussionen som ”Pragmatisme vs. idealisme”

En partner siger, at ”vi skal bekende udadtil, hvem vi er, og være troværdige omkring det – det virker tiltrækkende”. (MIN KOMMENTAR: autenticitet)

PA tilbyder den største opponent (overfor struktur-idéen), at han siger eller går hjem og tænker over, hvad han forestiller sig, at næste skridt er. Han må tænke over, hvad han vil byde ind med. Der er en forpligtelse forbundet med at bringe sin mening på bane.

En anden partner synes, at det kommer til at virke som en straf, at vedkommende er ”forpligtet til” at gå hjem og tænke over næste skridt.

Det er nødvendigt at vide: Hvordan kommer vi videre? Hvornår har vi gjort det godt nok?

En partner kigger på mig (observatør) og siger, at jeg har fået det bedste møde med.
Han mener, at det er første gang, at der er opstået noget som dette i rummet. ”Det er ærligt. Der er ikke noget, der tænder mere”.

Side 11

Efter mødet (som sluttede kl.23.)

Den partner, som sagde, at jeg havde fået det bedste møde med, henvender sig til mig og siger, at det virkelig var et spændende møde, som jeg fik lov til at overvære. Han siger, at jeg er god til at være der uden at være der.

Bilag 6: Kodebog

Kodebog

Følgende kodebog er inspireret af Tracy (2013) og er udarbejdet med det formål at skabe et overblik over de fundne 27 andenordenskoder (venstre spalte), deres definition (midterste spalte), samt citater og eksempler (højre spalte). Koderne er ydermere inddelt i temaer (markeres i ***fed kursiv*** *i venstre spalte).*

Koder		
Kode	**Definition / Forklaring**	**Citater**
Teamets kendetegn		
Forskellighed (personlighed/præferencer)	Partnergruppens medlemmer er forskellige personligheds- og præferencemæssigt. De har vidt forskellige indgange til forskellige problemstillinger (i og med at folk fx er delt meget mellem enten at tænke i analyse/struktur eller i visioner). Forskelligeden opleves som en *udfordring* for partner-gruppen i nogle sammenhænge (strategi- og værdibaserede diskussioner) og som en *styrke* i andre sammenhænge (særligt fagligt i løsningen af en konkret kunde/konsulent-opgave). Hvis der lægges en fælles linje og forventningsafstemmes, så er mangfoldigheden en god ting, idet den fører til gode diskussioner. Herudover gør forskelligheden, at man kan håndtere flere ting, idet den enkelte har nogle specialist-kompetencer.	PA,1,3 PB, 7,8 PC, 14 PD,10 PE,4,20 PF,1,7 OBS,3,9 *Eksempler:* ”*Men samtidig med er der også noget, der gør, at vi er forskellige. Hvad hedder det… og… og det er jo det, vi kæmper med som gruppe. Det er, det er jo forskelligheden. Men det er også samtidig med, at det er det, der er en af styrkerne*” (PA,1) *”…nogle, der er mere fokuseret omkring det, det man skal nå, og så er der dem, der er mere fokuseret omkring processen” (PA, 3)* ”*Vi har rigtig mange fællestræk, men vi er også meget forskellige. Men det er nok mere på det personlige plan. Altså, på det faglige plan har vi jo virkelig mange ting tilfælles, når det kommer til stykket*” (PB,7) ”*…som persontyper er vi forskellige*”

		(PC,14) ”*...den personlige profil af partnerne er forskellig*” (PD,10) *”Men også en meget divers partnergruppe på… personligheds-mæssigt.. plan. Så… det giver selvfølgelig nogle udfordringer i forhold til at sørge for, at partner-gruppen er aligned på målsætninger, og hvordan tingene skal gøres”* (PF,1)
”Løsningsorienterede”	Partnergruppen er løsningsorienterede indbyrdes i dialog og ude hos kunderne. Denne kode kommer til udtryk i forbindelse med koden ”Fælles mål/problem”.	PA,2,3,4 PD, 7 PF,6,7 *Eksempler:* ”*Og, og noget af det, der står klart, det er.. fordi vi er dem, vi er – hvor vi er meget løsningsorienterede – også ude hos kunderne – så bliver vi det også, når vi er i vores indbyrdes dialog. Og det er ikke altid godt at være løsningsorienterede, vi glemmer nogle gange, at det er okay at være uenige og lytte på hinanden i uenighed, før vi går til løsning*” (PA,2)
”Individualister”	Partnergruppens medlemmer er stærke individer. Dette skaber paradokset: team vs. individ (Se ”Team vs. individ”) At være en del af et team er, iflg. PA, ikke noget partnergruppens medlemmer tidligere har været vant til. Det er derfor en ny situation at skulle være teamspiller	PA,3,13,14 PB,3 PD, 2,6 PE,8 *Eksempler:* *”Så de fleste her er rigtig, rigtig stærke individer.. Der er måske nogle, der er knap så meget teamspillere.. eller ikke har haft nødvendigheden af at være i et team ret meget tidligere i deres liv – og derfor er det ikke en, som man har dyrket ret meget. Så vi er nok mere individualister, end vi er.. en del af et team. Og det kæmper vi lidt med, fordi.. for det vil vi egentlig gerne være. Men vi har bare.. Der er bare mange, der ikke har, hvad kan man sige, der ikke har det på rygraden.”* (PA,3)

		”*Vi er så gode individualister, så vi… mange gange behøver vi rent faktisk ikke teamet. Og det… det er det, der er paradokset*” (PA,13) *”…selvom vi er meget selvstændige folk…”* (PD,2)
Det gode samarbejde		
”Når vi har det sjovt”	Sker som oftest ved åbne møder, hvor der ikke er noget sat op, og man sidder sammen og diskuterer visioner. Det er afslappet, og man er åben over for at prøve at udvikle nogle nye idéer, fordi man er opmærksom på, at der er ting, man ved, og ting man ikke ved. De visionære tanker går ikke altid i samme retning, hvilket PD mener er en fordel, da der kommer gode tanker ud af det, og der skabes en fælles referenceramme. Der tales også om at have det sjovt i den sociale del af arbejdet. PE nævner meget opstarten af virksomheden, hvor man oftere fejrede små sejre med champagne – små artefakter, der indikerede kulturen.	PD,3 PE,3,4 *Eksempler:* *”…når vi har det sjovt, og der er de her.. åbne møder, og det behøver ikke altid være et strategi-seminar eller noget, der er sat op, men hvor man bare kommer til at sidde sammen og så bare diskuterer visioner. Der.. der føler jeg faktisk også, at der har vi et rigtig godt samarbejde, fordi man ligesom er* åben *nok. Man er erfaren nok til at vide, at jamen, ’jo mere du ved, jo… mere er der også, at du ikke ved’. Og derfor så det med at være åben overfor at prøve at udvikle nogle idéer. Og der synes jeg, at den profil, der er, er også på partnergruppen, er alle sammen nogle folk, der godt kan tænke nogle visionære tanker. Og det vil sige…. Og de går ikke altid i samme retning, og det er faktisk en fordel. Sådan som jeg ser det. Fordi så længe vi så igen kan sige ’nå men okay, nu har vi hørt på alle og bygget videre på ting og sager’, så.. så synes jeg igen, at vi får nogle gode.. gode tanker ud af det, og får også lavet en.. en fælles referenceramme, som vi alle sammen kan købe ind til. Og som giver noget udvikling”* (PD,3)
God proces	En god proces er, iflg. PD, noget man kan bruge i en situation til at komme frem til enten et resultat eller igennem en udvikling, som er tilpas lydhør / åben til, at man kan få det nødvendige input ind. Processen sikrer fremdrift, og der kan hele tiden justeres på prioriterings-parametre. Man skal ikke trække folk ind	PC, 4 PD,16 PE,7,8 *Eksempler* *”…hvis der er en.. en god proces. En god facilitering egentlig af mødet,*

	i en proces, hvis ikke de kan give en form for værdi – det er spild af tid. Manglende vilje, commitment og interesse kan medføre, at man ikke gider prøve at få den konstruktive proces frem/i gang. (PE,7,8) Den gode proces fremkommer bl.a., når et møde faciliteres, idet dette som regel betyder, at man får det bedste ud af tiden uden at komme på afveje. (Se ”Styret/ struktureret/faciliteret proces”)	*ikke? Fordi vi er sammen.. (...) Sådan at, hvad skal man sige, at man får det bedste ud af tiden og ikke ryger på afveje”* (PC,4) *”...den gode proces er en… er noget, man kan bruge i en situation til at komme frem til enten et resultat eller at komme igennem en udvikling, som er tilpas lydhør til at - og åben til - at man kan få det nødvendige input ind”* (PD,16)
Fælles mål/problem *Subkoder: Problemløsning + ”Når folk har et fælles mål” + ”krise” + ”mindre teams”*	Når folk brænder for og samarbejder omkring et *konkret* mål. Dette er som regel tilbud, hvor der er en deadline, og det kræver en indsats her og nu. Man er fælles, arbejder i samspil og til sent. Folk støtter op omkring det. En krise kan være medarbejder-, opgave- eller kunderelateret. Ved en krise er folk indstillet på at bidrage med gode idéer og forslag, således at problemet kan løses hurtigst muligt. Folk er villige til at gå på kompromis, så der kan tages nogle beslutninger. PD,3 Når partnergruppen brydes ned i mindre grupper og arbejder sammen. PA, 3 Partnergruppen har ikke meget tid sammen. Ifølge PC er det meget ved at gøre nogle ting sammen, at partnergruppen lærer. Dette kan fx være, når man sammen har været ude og lave et salgsprojekt sammen eller levere en opgave – så lærer man hinanden at kende på en helt anden måde.	Problemløsning: PA,3,4 ”Når folk har et fælles mål”: PB,1,2 PE,3 PF,2 PC, 17,18 ”Krise”: PD,3 ”Mindre teams”: PA,3 *Eksempler:* *”...stort projekt – og hvor vi knoklede i bund til langt ud på aftenen. (...) vi var mange involverede og havde hver vores rolle og ja… arbejdede meget.. intenst på at få den leveret. Fordi vi havde en benhård deadline næste morgen, ikke?” (PB, 1,2)* *”...det der med, at vi havde vores fælles mål: nå den deadline, levér det tilbud med en høj kvalitet, så vi kan vinde opgaven. Men alle ligesom trak samme vej ikke?”(PB,1,2)* *”...når vi virkelig brænder for det samme. Så fungerer det rigtig godt. Og virkelig føler for at spille med bolden... at spille bolden – i stedet for selv at gå los og prøve at score (...) når vi har et godt samspil. Så kan jeg godt mærke, så bliver man sådan lidt*

		inspireret og tænker 'fedt!', og man arbejder sent osv." (PE,3) *"... vi har faktisk ikke haft så meget tid sammen. Altså. Der har ikke rigtig været så meget.. altså, den måde vi* lærer *på, er jo meget igennem at lave nogle ting sammen. Altså, så det med, at når man har været ude og lave et salgsprojekt, altså sælge noget, eller ude at levere en opgave, så lærer man jo hinanden at kende på en* helt *anden måde" (PC,18)*
Det mindre gode samarbejde		
Svære / "Hvad vil vi" diskussioner	Svære diskussioner omhandler typisk spørgsmål om ejerskab, fordelingsmodel/forretningsmodel og værdier. Det er diskussioner, hvor der er meget 'on stake', eller hvor man på forhånd ved, hvilke synspunkter, der går mod hinanden. Situationen fastlåses. Disse diskussioner kræver iflg. PA, at man ikke tænker logisk, hvilket han mener, nogle har svært ved. Diskussionerne gribes for "direkte" og "konkret" an. Gruppen er ikke stærke, når det et problem skal defineres, og når diskussionerne er filosofiske og drejer sig om "hvad vil vi"	PA,3,4,5,15 PF,2,3,7 *Eksempler:* *"...hvis vi skal tage nogle af de svære diskussioner op. Der hvor, der er nogle, der altså.. har meget 'on stake'. Eller der hvor vi ved i forvejen, at her der er nogle, hvad kan man sige, der er nogle synspunkter, der går mod hinanden. (...) ... og det gør nogle gange, at situationen bliver fastlåst. (...) ... hvor der er nogle, der har meget på spil, kan man sige. Og hvor det bliver meget værdiorienteret" (PA,4)* *"Og så er der nogle... sådan rent vækstmæssige ting, hvor vi ikke er helt enige og aligned om, hvordan tingene de skal.. de skal foregå. (...) Så, så det kan være i forhold til, hvordan incitamentsmodeller skal være skruet sammen, eller.. eller andre ting. Og hvilke nogle opgaver, der ligger i at få tingene til at lykkes versus at hjælpe kunderne med deres udfordringer" (PF,3)*
"Skjulte dagsordener"	Skjulte dagsordener kommer sig, iflg. PB, af, at man tænker på sig selv og glemmer andre. Det drejer sig bl.a. om, at folk naturligt opdeler sig i mindre grupper og så meget målrettet kører deres egne projekter. Det er først senere, at resten af gruppen finder ud af, hvad de laver / har lavet.	PB, 2,3 PC,15 PE,5,6 *Eksempler:* *"Når folk har skjulte dagsordener og... suboptimerer. Altså når folk*

	Denne adfærd kan skyldes travlhed og det faktum, at gruppen sjældent er samlet, hvilket mindsker muligheden for at informere de andre. Adfærden kan også være bevidst. Iflg. PB ville den rigtige måde at handle på i stedet være, at man i højere grad oplyste andre om ens planer, samt involverer dem, bl.a. ved at bede om inputs. Lakken begynder at krakelere, og der sker en spredning. Spredningen kommer sig bl.a. af, at alle arbejder med deres egen opgave hver dag og har forskellige tilhørsforhold. Det er en svær balance mellem kundeopgaver og forretnings-udvikling. Dette medfører "muggen i krogene" og "spidse kommentarer".	*tænker for meget på, at 'nu skal jeg sørge for, at jeg får en god bid af salgsbonussen eller af omsætningen… eller når mine mål', og altså så på den måde glemmer at fokusere lidt på andres situation" (PB,2)* *"…der er jo nogle naturlige fraktioner… som ligesom har ting til fælles og så arbejder de meget målrettet mod de ting. Så nogle gange, så kommer informationer om, hvad de laver på baghånd" (PB,2)* *"Folk har ligesom holdt kortene tæt i forhold til, til hvad de ville" (PC,15)* *"… der er noget sund fornuft i det, men det er måske svært at se benefitten af det. fordi man ikke ved, hvad den skjulte agenda er. Og det er jo nok det, at nu begynder.. altså mange.. nu.. altså nu begynder man at lave undergrupper og subgrupper…" (PE,5)*
Ikke nok mødetid *Subkoder: Sene møder / mistet tålmodighed + Når der ikke er afsat nok tid til at snakke sammen + Når det ikke er konstruktivt*	Møder, der ligger sent, kan medføre, at energiniveauet daler og tålmodigheden mistes. Der lyttes ikke i lige så høj grad, og der er ikke tid til debat. Man er ikke lige så konstruktive og visionære. Man er idéforladte. Derfor har man arbejdet på at forberede oplæg/forslag forinden mødet. Når diskussioner ikke er konstruktive, og folk bliver for single-minded og prøver at gennemtrumfe deres uden at involvere eller lytte til folk. Så forsvinder "vi"-følelsen. Folk har travlt med kundeopgaver, og det giver mindre tid til at mødes i partnergruppen. Hvis ikke man mødes regelmæssigt, så er alle ikke lige afstemt, hvilket gør det sværere at træffe hurtige beslutninger.	Sene møder/mistet tålmodigh. PA,5 Når der ikke er afsat tid nok: PC,5,17 PE,5 PD,5 Når det ikke er konstruktivt PE,5 *Eksempler:* *"Nogle gange skal man bagom og få åbnet folk op, og det er vi ikke altid gode nok til, for når vi så er sammen, så har vi typisk heller ikke ret meget tid. Det er sjældent vi er meget.. eller det er sjældent, vi er sammen, fordi det er svært at samle, og når vi er sammen, så prøver vi at gøre.. altså.. virkelig at gøre det koncentreret, og det gør, at vi ikke.. eller, at der ikke er plads til, at folk kommer ned i et tempo, eller de får åbnet op over for*

		det, de.. det de i virkeligheden mener" (PA,5) *"… de her møder, der lå ret sent, altså… så lå det sådan fra klokken fem til klokken elleve om aftenen eller sådan noget… hvor man så allerede havde været ude en helt dag på en kunde og sådan noget, ikke? og så er det svært at holde energiniveauet. (…) …det gør jo ligesom, at så har man ikke helt den samme tålmodighed. (…) …så lytter man jo ikke ordentligt måske til de andre, og så gider man… så vil man gerne have det serveret hurtigt og effektivt, og så er der ikke rigtig tid til den debat, som måske burde have været, ikke?" (PC,5)* *"…når det ikke bliver konstruktivt. Og det bliver sådan single-minded.. at det.. nogle prøver bare at gennemtrumfe deres, uanset, hvad det er.. uden at involvere folk eller lytte til folk. Det… Så bliver det ikke "*vi*", så bliver vi jo bare os selv et eller andet sted, ikke?" (PE,5)*
Læringsprocesser		
Struktureret/faciliteret proces *Subkoder: Styret/struktureret læring/proces + Facilitering + God proces (dele af den…)*	Foregår ved møder ved at en person udefra kommer og faciliterer. Når mødet faciliteres af en, der "ikke har en aktie i det", får man det bedste ud af tiden. Man kører ikke i ring eller ryger på afveje. Faciliteringen består bl.a. i at få gruppen til at samle på ting og reflektere. En styret proces er ligeledes, når der er et klart mål, om fx at lave en strategi eller handlingsplan for de næste par år, og der sættes tid af til at gøre dette. (PD,4) Denne kode er knyttet til "God proces" i Det gode samarbejde.	Styret/strukt. proces: PA,9 PD,4 OBS,3 Facilitering PA,6 God proces PC,4 *Eksempler:* *"Det har typisk været, hvis der har været nogen udefra, som ligesom har faciliteret og… og sådan måske samlet op på nogle ting – fået os til at reflektere over nogle ting" (PA,6)* *"…hvis der er en.. en god proces. En god facilitering egentlig af mødet, ikke? Fordi vi er sammen.. (…)*

		Sådan at, hvad skal man sige, at man får det bedste ud af tiden og ikke ryger på afveje" (PC,4) *"PA stopper diskussionen om løsning på likviditeten. Styringstakten skal op" (OBS,3)*
Løsere proces	Åbne møder, hvor der ikke er noget sat op/ikke noget mål for mødet, og man sidder sammen og diskuterer visioner, tanker, idéer og trends. Her er det processen, der er det interessante. Det er afslappet. Man er åben over for at prøve at udvikle nogle nye idéer, fordi man er opmærksom på, at der er ting, man ved, og ting men ikke ved. Et eksempel på en sådan proces er bl.a. den løbende diskussion over basismodellen med 70-20-10 – om hvorvidt man skal holde fast i den, om den skal udvikles eller ændres. De visionære tanker går ikke altid i samme retning, hvilket PD mener er en fordel, da der kommer gode tanker ud af det, og der skabes en fælles referenceramme. Denne synes delvist knyttet til "Når vi har det sjovt" koden	PD,3,4 PE,17 *Eksempler:* *"... der, hvor vi.. hvor vi ligesom bare siger 'jamen okay.. det her er ikke.. vi skal ikke nå noget mål – vi skal bare prøve at udvikle nogle tanker og diskutere nogle.. nogle idéer og nogle trends osv. og der er det, der er det mere processen, der er det interessante og ikke resultatet (...) mere for, at man.. man ligesom kan udvikle den referenceramme.. eller diskutere nogle nye tiltag eller noget andet" (PD,4)* *"...sådan lidt agil inspireret og alligevel ikke helt styret som sådan. Men vidensdeling omkring det" (PE,17)* (Se også citatet fra "Når vi har det sjovt")
Evaluering	Partnergruppen har de sidste ca. to år haft balance-score-cards, hvor de scorer hinanden på en række KPIer. Der sættes mål en gang om året (individuelle og fælles), og så evalueres der op mod disse. Dette gøres ved, at man ser på, om målene er nået, og hvis ikke, hvorfor. Spørgsmålet om hvorvidt noget skal justeres kan foregå både som individuelle og fælles dialoger. Dette foregår som oftest løbende, således at der på partnermøder blot samles op. PC synes, at det er rart, at have den form for evaluering – *"rart at vide hvor målet står (...) følge op på mig selv".* Ulempen ved evaluering på denne måde kan være: at man glemmer helheden og	PA, 8, 9 PB, 5 PC,12,13 PD,13,14 PE,12,13 PF,5,10,12 OBS,2 *Eksempler:* *"Hvor jeg egentlig synes, at det er… det er meget rart at* have *noget, sådan fordi så kan man.. så ved man, hvor målet, det står henne.. hvor man skal skyde bolden ind. (...) … så jeg kan følge op på mig selv" (PC,12)* *"… der kan være nogle situationer, der bare ikke er med i det regneeark. Og det er vigtigt at have det med"*

	kvaliteten; samt at man glemmer nogle detaljer, hvilket gør, at man ikke kan følge op/korrigere. Det ender med at blive en fælles vurdering, hvor man ikke bruger målinger til noget – nogle situationer passer bare ikke ind i et regneark. Det bliver for firkantet, subjektivt og fortolkende, og man bruger derfor for meget tid på at diskutere, hvorfor hvem har sat hvilket tal frem for at diskutere hvad der er gjort, og hvordan det kan gøres bedre (det er det, der giver værdi). Man siger, at man gerne vil måles, men så når året er omme, så sidder man og vurderer og så bliver det alligevel subjektivt. PE mener, at der bruges for meget tid ved evaluering på at sidde og finde ud af, hvordan man kan "slå hinanden". PE er meget imod, at man måler på hinanden. Balance-score-cards være meget gennemtænkt, for at det ikke giver bagslag. De planer, der lægges, følges der op på løbende. Planen laves om, hvis den ikke fungerer (sjældent) – i det tilfælde ses der ikke så meget på, hvorfor det ikke gik som planlagt (fordi det ved folk godt), men man tager den viden, man har med sig videre fremadrettet. Evaluering ved fejl ved kunde (Se "Fejl")	*(PD,13)* *"…sådan nogle meget sort-hvide modeller har deres begrænsninger, det er, at man kommer tit til at.. at skulle fortolke (…) Hvordan vurderer man det? Og ud fra hvilke kriterier vurderer jeg.. og din vurdering er sikkert lidt anderledes end min vurdering…" (PD,14)*
Forberedelse *Subkoder: Forberedelse (inden møder) + Effektivitet*	Der forberedes oplæg inden møderne, som der kan diskuteres ud fra. Inden man havde forberedelse på denne måde, brugte man for meget tid på at diskutere detaljer. Ifølge PC(10) skal man "servere tingene på den rigtige måde" i forhold til de idéer og forslag, der skal op – hvilket bl.a. betyder, at der skal laves et tilstrækkeligt forarbejde. Ellers kan der være en tilbøjelighed til at feje forslaget til side – særligt hvis det er sent og folk har mistet koncentrationen. Hvis man gør sit forarbejde og har	PA, 6,7, 8,9 PC, 2,3,10, email *Eksempler:* *"…vi kom til at sagsbehandle rigtig meget i partnergruppen.. men i stedet for så egentlig at sige, så er der en eller to, der laver et oplæg, som de så kommer og præsenterer, som vi så kan diskutere ud fra. For det bragte os hurtigere frem til nogle beslutninger og en bedre.. en bedre proces kan man sige. End hvis vi sad og skulle blive enige om for meget. Så. Så det at tingene var fortyggede,*

	dialoger med folk en-til-en, så kender man deres holdninger og fjerner de største knaster inden mødet, så man ikke sidder og diskuterer. PA nævner, at han uddrager læring af det, som er sket siden sidste møde, på forhånd (PA, 9). Ved møderne samles der op. Derfor bliver læringsspørgsmålene ('kunne det have været bedre? Kunne vi have gjort en anden indsats?'), iflg. ham, nok ikke stillet under selve møderne. Det skyldes et ønske om at komme hurtigt videre og sætte nye mål. Spørgsmål om, hvordan det kunne blive bedre, er noget, der sker løbende og ofte – men ikke i teamet.	*og at de kom i nogle oplæg, har egentlig været.. det har været en læring" (PA, 6)* *"... at servere tingene på den rigtige måde… altså, i forhold til idéer og forslag, der skal op. Altså… at… det skal gøres på det rigtige tidspunkt, og der skal laves tilstrækkeligt forarbejde" (PC,10)* *"...helt konkret, det er jo at tage en-til-en-møder med de andre… som del af processen. 'Hvad synes du omkring det her? Hvad… hvad er dit bidrag? Hvad synes du, der er vigtigt her?'(...) Men det er i virkeligheden at tage de drøftelser, man nogle gange har, inden man har gjort det til en beslutning eller et oplæg, så få hørt folk (...) ... så når du kommer hen og har dialogen, så ved du, hvor alle folk står og jeg ved også, hvor knasterne bliver henne, og hvordan vi kommer videre (...) Det er jo for at få de største knaster væk, så man ikke sidder og diskuterer" (PA,7)*
"Ping-Pong" *Subkoder: Ping-pong / meningsudveksling + gode diskussioner*	Når man åbner sig og siger, hvad man mener, får man som regel et modsvar / en anden holdning tilbage – og så starter der en ping-pong (/udveksling af meninger) Folk spiller, iflg. PE, godt ping-pong med hinanden, hvis der er en, der får en tosset idé. Folk siger, hvis de har noget på hjertet. En god diskussion er, når der skabes synergier, og man kommer på nye ting. Folk kommer på forskellige forslag, løsningsmetoder, nye idéer, samt nye indsigter og erkendelser.	PB,12 PC,11 PE,6,11 *Eksempler:* *"Altså, hvis nu jeg siger 'jeg synes sådan og sådan og sådan', så er der altid nogen, der har en anden holdning, og idet, at der er en anden holdning, så starter der jo et eller andet… en eller anden ping-pong eller… udveksling af meninger.." (PB,12)* *"Så når du.. blotter dig og siger 'jeg har de og de holdninger', så kan du godt forvente, at så er der nok også nogle andre, der gør det, og så starter det der ping-pong" (PB,12)* *"Folk spiller jo meget god ping-pong med hinanden, så hvis der så lige er nogle, der får en tosset idé, så kan vi spille ping-pong med den og finde ud*

		af om 'jamen, er der noget i det, eller er det bare en dum idé?' " (PE,11) *"…en god diskussion, det er jo, når der er noget, hvad skal vi sige, nogle synergier, der.. man kommer på nogle nye ting. Altså, tænker 'man kunne også gøre det på den måde' eller et eller andet, så man… altså… kommer ud af noget, der er bedre, end det man egentlig kom ind med" (PC,11)*
Feedback og sparring *Subkoder: "Feedback", "sparring", "bede om hjælp"*	*Feedback* er et fokusområde i partnergruppen. Iflg. PA kræver et godt team, at man har en god feedback-kultur. PD finder feedback-kultur vigtig – der arbejdes med at få den gjort mere "synlig og accepteret". Det føles ikke naturligt for partnerne at bede om feedback. Kræver mere struktureret indsats. Der søges som oftest feedback på produkter og opgaver (den kommunikative del, ikke selve analysen/konklusionen), men sjældent på ens person og ageren. Sommetider får man feedback implicit i en dialog med en anden. Feedback tager tid – handler om prioritering og tilgængelighed. Herudover så er der tendens til at bede de folk, man kender bedst / står tættest sammen med, om feedback, fordi det er *lettere at spørge.* Der er nogle, som man arbejder tættere sammen med, med hvem man deler mindset, hvilket gør, at man hurtigere kan komme frem til nogle konstruktive idéer. PC,16 + PF,8 PD mærker tydeligt forskel på resultatet, når han beder om feedback på et tilbud fremfor, når han undlader det (som regel pga. tid). Ifølge PD bør feedbacken bruges mere aktivt og i højere grad deles med de involverede / resten af virksomheden Feedback fra medarbejdere: involveringen af medarbejdere har ikke været optimal (PE)	"Feedback": PA, 11, 12, 13 PB, 9 PC,11, 16 PD,7,8,11,12 PE,2 PF,8 OBS,4,6 "Sparring": PC,16 PD,2,3 PE,2,21 "Bede om hjælp": PA, 11 PB,9 PC,16 PE,2,21,22 PF,8 *Eksempler:* Feedback: *"Eller bare for at få sådan et sanity check på, er man nogenlunde.. 'Er du nogenlunde enig i det her? Kan det her… er det her en god vej at gå?'. Der bruger jeg så også, hvad kan man sige, for at få noget feedback på et eller andet produkt…(…) Men det at søge feedback på mig som holdspiller.. (…). det er ikke noget, jeg gør så meget.. (…) man kan sige, jeg får det så implicit nogle gange i den dialog, man alligevel har med folk" (PA, 11)* *"…sat på et af vores fokusområder, at vi skal blive bedre til at give*

	Sparring og *det at bede om hjælp* omtales umiddelbart som værende det samme. *Sparring* er at bede om råd eller idéer til fx hvordan en opgave eller kunde håndteres. Idéer udveksles. Hvis man har brug for *hjælp* eller en salgsopgave, man har brug for sparring på, så stiller folk op. Der bringes erfaringer i spil. Der sparres, og flere folk er inde over fx tilbud for at sikre høj kvalitet. Sommetider sættes folk decideret sammen i grupper for at arbejde sammen. *Når der bedes om hjælp på opgaver*, er det for at få: *inspiration, input*, et sanity check, 'er det her en god vej at gå?' Man kan bede kunden om hjælp, hvis man har et godt forhold til denne, og hvis det drejer sig om sparring på noget fagligt. Hvis det er det mere kommercielle bedes der om hjælp indadtil i virksomheden. PE synes ikke, han beder nok om hjælp. Der søges også feedback fra kunder (se "At lære med kunder")	*feedback" (PA,12)* *"...det at blive et bedre team, det kræver, at man har en god feedback-kultur. Men, men det er ikke noget, vi gør naturligt. Det ligger ikke i vores personprofiler og vores DNA at gøre det" (PA,12)* *"...den ene situation, der nåede jeg at få, hvad skal man sige, en anden en til lige at være med til at definere nogle af tingene og sætte det op og reviewe og udvikle lidt. Og der kunne jeg se, der var jeg selv mere tilfreds med det, der kom frem – og den anden gang, der nåede jeg det simpelthen ikke…" (PD,8)* Sparring: *"...jeg har ringet og spurgt omkring en.. en besværlig kunde, eller 'hvordan håndterer jeg..' – bare for ligesom at have en at sparre med. 'Fordi jeg kunne godt tænke mig at gøre det her' eller 'hvad tænker du?'" (PC,16)* *"...jeg synes da, at hvis man står i en situation og har brug for hjælp eller en salgsopgave, man har brug for, at man finder folk til, eller sparring på – hvordan skal man gribe det an? – men så… så stiller folk op" (PE,2)* *"Der er jo altid nogle, som man umiddelbart har det samme mindset med, og derfor væsentlig hurtigere kommer frem til nogle, nogle konstruktive idéer til, hvordan man så skal angribe den pågældende kunde, eller hvad tilbuddet skal indeholde" (PF,8)* Hjælp: *"Hjælp – det var, hvis der var nogen, der havde lavet noget med et regn-ark, hvor jeg kunne bruge noget inspiration. Så skriver jeg ud 'kan du ikke lige sende mig det der?' Det er*

		jo at bede om hjælp på.. på et simpelt plan" (PA,11) *"...så har jeg bedt en af de andre om at.. spurgt om de havde noget materiale, som jeg kunne.. kunne kigge på og få noget inspiration fra.." (PB,9)*
At lære med kunder	Feedback fra kunderne. I de fleste tilfælde laves der exit interviews hos kunden efter en løst opgave. Dette interview foretages af en udefrakommende tredjepart / en konsulent, der ikke har været tilknyttet opgaven. Tilbagesvarene anvendes meget. Man prøver at give svarene videre til de relevante. Herudover anvendes de også til marketing / som referencer. Hvis noget skal ændres som følge af en feedback, så gøres det så hurtigt som muligt. Eks.: "Lad os skifte konsulenten" (PD,12) Iflg. PC laves der ikke altid exit interviews – han mener, at man bør gøre det mere. Han foreslår ligeledes, at man præsenterer kunder (man har et godt forhold til) for nye idéer/måder at gøre ting på og hører deres mening. Man kunne, iflg. PC, godt lære via andre forhold end partnergruppen – fx sammen med kunder eller resten af virksomheden. Læring fra andre kunder – hvordan hænger deres virksomhed sammen ift. vores? (PE)	PC, 11, 20 PD,11 PE,13 PF,10 *Eksempler:* *"Vi har ikke gjort det konsekvent på alle kunder [søgt feedback], men har gjort det på en række kunder, hvor vi har kørt exit interviews af forskellig slags" (PF,10)* *"Så det [exit interviews] bruger vi både til.. til intern læring… (...) …hvis der er en CFO, der udtaler sig… (…) … så spørger vi så.. kommer tilbage efterfølgende og spørger 'du sagde sådan og sådan, må vi* bruge *det?'. Og det siger de typisk ja til" (PF,11)* *"… den læring, jeg har fået fra andre kunder, jeg har været ude på…" (PE,13)* *"Jamen, altså.. man kunne jo spørge.. altså spørge nogle kunder, som man kendte godt om et eller andet eller vise, at 'vi kunne godt tænke os at gøre sådan og sådan her – hvad synes I om det?' (PC,11)* *"...ikke kun at lære i.. altså, i partnergruppen. Men også sammen med andre. Det behøver ikke kun at være partnergruppen alene. Men det kunne godt være sammen med kunder eller med resten af [virksomheden} egentlig" (PC,20)*
Vidensdeling *Subkoder: Vidensdeling, udveksling af erfaring*	Partnergruppen anvender google-mail og har en mappe i skyen, hvor man kan dele viden og lægge præsentationer o. lign. ud. Vidensdeling foregår dog som regel	PB, 5,6 PC, 19, 20,22 PE,17

	ved, at man beder folk sende det, de har, via mail, hvilket PB synes er ærgerligt, når man har et redskab, hvor man i princippet kan trykke 'del'. Der kunne, iflg. PC, godt være mere af at opdatere hinanden om, hvilke projekter, man har gang i + dele sine tanker. "At arbejde med viden" – få tacit knowledge frem. Dette kunne ske ved at anvende google drevet i højere grad. Det giver stor gevinst at have adgang til den viden, og det sparer en masse tid. Folk bruger det sjældent– det ligger ikke i deres attitude/mindset Vidensdeling vil kunne medføre mere sammenhold og samarbejde	*Eksempler:* *"…vi kører google mail, og vi kører.. vi har sådan et depository eller et, en folder i skyen, hvor vi har sådan et google drev, hvor vi deler viden og lægger præsentationer og den slags ud. Og… der er jo stadig rigtig meget af det, der bare kører via mail – selvom vi har redskabet, og vi i princippet bare kan lægge det op og så trykke 'del'" (PB,5)* *"Den viden, der er mest værd, det er den, der bliver delt og multipliceret. Altså, det er jo ikke ligesom andre ressourcer – der kan man kun dele.. og så bliver der færre til alle. Men viden er jo… fantastisk på den måde, at jo flere der ved noget.. jo mere får man ud af det. Samlet set" (PC,19)* *"Altså, vi har noget… altså noget fælles drev… eller hvad skal vi sige.. på google docs, ikke? hvor vi deler… altså, deler nogle salgsprojekter.. eller tilbud og præsentationer. (…) Altså det fungerer.. fint nok. Det er mere et spørgsmål om.. alle så også.. bruger det" (PC,22)*
Refleksion	Der reflekteres i partnergruppen meget over, hvad der gør, at man ender i lange diskussioner i stedet for nogle mere konstruktive dialoger. Under det observerede møde bemærker/reflekterer en partner kort over mødernes forskellige energi. Refleksion kan bruges til (men gøres ikke? kun ved facilitering?) at afdække nysgerrigheden eller "double loop læringen" – der reflekteres over tingene. Refleksion er ligeledes noget PA finder vigtigt for innovation. PA fortæller, at man ikke får stillet læringsspørgsmålene ved partnermøderne. Han mener, at han uddrager læringen på forhånd, og at der blot samles op i partner-gruppen. Koden hænger sammen med koden 'Løsningsorienterede' – se citatet under	PA,3,6,9,14 PF,6 OBS *Eksempler:* *"…hvis man hurtigt bliver for enig, så får man ikke afdækket den her nysgerrighed eller den her 'double loop learning' eller et eller andet, hvor man lige får reflekteret over tingene" (PA,3)* *"…der har været nogen udefra, som ligesom har faciliteret og.. og sådan måske samlet op på nogle ting – fået os til at reflektere over nogle ting" (PA, 6)* *"…vi.. kigger meget på det og drøfter meget – også i partnergruppen – hvad der gør, at vi.. at vi tit ender i lange diskussioner i stedet for at have*

	den kode.	*nogle noget mere.. konstruktive dialoger. Så det.. det reflekterer vi meget over og prøver at snakke om og prøver at finde ind til kernen af.. hvad det er" (PF,6)*
Det gode case eksempel	Partnergruppen prøver at samle op, hvis der er nogle rigtig gode cases eller situationer, hvor man har haft en model, der fungerer. Men som regel kun som *det gode eksempel*, idet det er svært at generalisere, da alle kunder og opgaver er forskellige/unikke. En god case kan således fungere som inspiration, eller man kan bruge del-elementer af den i en anden opgave. PE nævner, hvordan han har dårlig erfaring med at opbygge servicelines / færdige produkter på hylderne – det giver for lidt værdi. Man kan støtte sig til en idé. Enkelte gange kan der også være negative ting/cases, hvor man bliver enige om, at den fejl må ikke ske igen – kan være omkring samarbejdspartnere eller tidsfrister.	PD,15,16 PE,22 *Eksempler:* *"Som selskab eller virksomhed, der prøver vi jo at samle op og sige jamen, hvis vi har nogle… nogle rigtig gode cases eller nogle situationer, hvor vi kan se, at her har vi en.. en god model, jamen, så prøver vi jo at, at samle det op" (PD,15)* *"…derfor kan man ikke* bare *sige 'jamen så skal vi jo bare kopirere det der og så sende det frem igen'. Det dur ikke. Så… så jeg synes hele tiden, at det er som et.. et godt eksempel at prøve at trække frem, jamen, hvad har været det gode i enten processen, eller den måde man strukturerede tingene på, eller det man gjorde, eller den måde man sammensatte resultatet på eller leverancen eller et eller andet" (PD,15)* *"Ja, der kan godt være nogle ting, hvor vi siger 'Det der, det… det er simpelthen bare ikke smart. Det.. det skal vi prøve at undgå'" (PD, 16)*
At definere og agere på fejl *Subkoder: Fejl, at agere*	PA mener, at det er *svært at definere fejl*, idet man skal vide, hvad der er det rigtige, hvilket kræver en detaljeret beskrivelse af målet. Der laves ikke deciderede fejl. Der laves nok små fejl hver eneste dag. Iflg. PA er det at foretrække, at man tager en beslutning og så agerer frem for at blive handlingslammet grundet frygten for fejl. Enkelte gange kan der være negative ting/cases, hvor man bliver enige om, at den fejl må ikke ske igen – kan være omkring samarbejdspartnere eller tidsfrister. (Se "Det gode case eksempel")	PA, 10 PB, 7 PD,15,16 PF,6,10 *Eksempler:* *"Sådan en målstyring har vi jo ikke… eller en performance-styring har vi jo ikke ned i den detaljeringsgrad, så det er jo svært at sige, om man har lavet en fejl" (PB,7)* *"Hvis vi man tager beslutninger og agerer, så vil man også lave fejl. Det er bedre at gøre det og lave nogle fejl*

	Fejl håndteres hurtigt og meget professionelt (PF), idet det eneste, der kan sælges på fremadrettet er tilfredse kunder. Hvis der laves fejl / der er noget, der skal håndteres ved en kunde, så er der nogle, der er *ansvarlige* for kunden på partnerniveau, som så *involverer* andre partnere i en *evaluering* af hvorfor/hvordan og hvorledes og der *handles*. Den resterende del af partnergruppen *informeres* ved næste partnermøde (PF,10)	*end ikke at agere" (PA, 10)* *"…kræver nogle gange, at man er nødt til at sætte en retning og sige 'det tror jeg på', og så kan det være rigtigt eller forkert" (PA,11)* *"vi laver nok mange små fejl, men når du summer det hele sammen, så… så når man alligevel frem til det, man skal" (PA,11)*
Psykologisk sikkerhed		
Åbenhed (interpersonelt)	Åbenhed er: folk melder klart ud; der lægges ikke noget filter imellem; at *lægge (hovedet/)hjertet på blokken* (det er ikke det rationelle); når man tør være ærlig; når man siger, hvad man tror på; man kommer ud over den velpolerede overflade; at vise sit sande jeg; at blotte sig; at sige, hvad man har på hjertet; man siger sin holdning; deltager i alle diskussioner med sine holdninger og meninger. Der er ingen regler for, hvad der kan diskuteres, siges eller gøres. Åbenheden kommer også til udtryk ved, at hvis der kommer noget op, så ryddes agendaen, så det kan diskuteres. Åbenhed medfører / tænkes at medføre: at man ved, hvor man har hinanden; at det usagte bliver sagt; at man ikke skal bruge energi på at beskytte, afdække og argumentere; folk melder klart ud; nogle gange en følelse af power, men også en følelse af modstand (hænger sammen med angst for at miste?); andre åbner sig (det smitter); *ping-pong / udveksling af meninger*; "nu giver vi den bare gas"; vidensdeling; at sammenhængs-kraften styrkes; stærkere gruppe, ting kommer op til overfladen; udvikling; man kan have det sjovt; folk tager ens holdning seriøst, lytter og prøver at forstå (i partnergruppen); 'svesken på disken'; alle kommer til orde	PA,5, 6 PB, 10,11, 12 PC,16 PD,7,8,9,10 PE,19 PF,9 *Eksempler:* *"…selvfølgelig er der nogle ting, som man måske ikke siger så direkte, fordi man er… fordi det skader mere end det gavner. Så tænker man sig om, hvad man siger. (…) … jeg har ikke noget problem med at sige, hvem jeg synes, der performer godt, og hvem der performer dårligt. Og det er klart, det kan komme negativt tilbage, men jeg mener, at det er en del af jobbet. Så, så der er vi nok… der tror jeg nok som gruppe, at vi er for flinke ved hinanden" (PA,5)* *"…så lige pludselig har en, som du også oplevede i går, der lige pludselig bare åbner op og siger 'prøv og hør – jeg føler sådan og sådan og sådan'. Den situation har jeg været i mange gange før. Hvor der* ikke *er andre – overhovedet – der, føler jeg, har turde at lægge… lægge, hvad skal vi sige, hovedet på blokken… eller hjertet på blokken og sige '*det her *– det er det, jeg føler…" (PB,10)*

	Åbenhed kræver, at man ikke er bange for at stikke snuden frem og få nogle hak engang imellem. Det kræver, at man er hårdhudet. PB mener desuden, at et fælles mål er en nødvendighed for, at man kan have åbenhed. PC siger, at ”folk.. har holdt kortene tæt”, ”tænkt for kortsigtet” og ”beskyttet deres interesser”. For at skabe et åbent miljø skal der være tillid, så folk kan give deres ærlige mening. Det, der forhindrer folk i at være åbne er angst for at miste… eller ligegyldighed/mistet kærlighed til arbejdet Folk kan være ”for flinke ved hinanden”. Dvs. ikke kritiske nok overfor hinanden. Herudover kan man ”være lidt for pæn” – er ikke altid enig men indgår kompromis alligevel, fordi man ikke ønsker at tage kampen eller ikke kan byde ind med noget selv. Lader være med at arbejde imod det besluttede. Forbehold ved åbenhed: Der er ting, som man iflg. PA ikke siger direkte, fordi det skader mere end gavner. Man tænker før man taler. Iflg. PD, så prøver man at holde et meget åbent miljø, hvor man kan sige, hvad man vil inden for virksomhedens fire vægge – udadtil vil man gerne stå mere sammen. PD mener, at åbenhed stiller krav til, at folk agerer konstruktivt kritisk – man skal ikke bare brokke sig uden at have en alternativ idé. Der er blevet ”åbnet mere op for posen” på det sidste – skyldes iflg. PC sandsynligvis, at der er nogle ting, der er blevet tydeligere/ kommet op til overfladen, og som man bliver nødt til at vende.	*”…’hjertet på blokken’. Altså det der… det er jo netop ikke hovedet. Det er jo ikke det rationelle. Det er det følelsesmæssige…” (PB, 10)* *”…fordi jeg turde være ærlig. Og der føler jeg bare nogle gange, at… jeg lægger hjertet på blokken og siger, hvad jeg føler, og hvad jeg tror på, osv.. men så sidder der en del mennesker omkring mig, både her, men også i de gam.. tidligere ansættelser, at de sidder sådan og tænker lidt mere rationelt…” (PB,10)* *”…og så er det jo at køre safe, og det kan man nå rigtig langt med. Men dem, der* virkelig *flytter noget, og laver… gør en forskel, det er dem, der tør have hjertet med…” (PB,11)* *”Hvis man så lige pludselig begynder at lægge… lægge hjertet på blokken og vise sit sande jeg, så, så blotter man sig også, ikke?... og det… det, der kræver, man skal være lidt hårdhudet nogle gange og kunne tage det.” (PB,11)* *”Når du blotter dig og siger ’jeg har de og de holdninger’, så kan du godt forvente, at så er der nok også nogle andre, der gør det, og så starter det der ping-pong” (PB,12)* *”…jeg tror, at åbenheden ville kunne være med til, at man sagde ’*Nu*, giver vi den bare gas’… (…) knowledge sharing (…) Der ville være meget mere dialog. Meget mere ping-pong. Meget mere dynamik. Meget mere fremdrift” (PB,12)* *”Men vi prøver at holde en meget åben.. åbent miljø. Hvor, hvor folk de.. kan sige, hvad de vil osv. I hvert fald inden for væggene. Udadtil vil vi gerne have, at man står lidt mere sammen. (PD,7)* *”Hvis man ikke har tillid til hinanden*

		så siger folk heller ikke deres ærlige mening og ting og sager. Den anden ting jeg synes, det er, at.. at åbenheden også stiller krav til, at folk er.. agerer konstruktivt. (...) generelt synes jeg ikke, at man skal brokke sig over noget, hvis man ikke selv har en eller anden idé til, hvordan man kan gøre det bedre… (...) så synes jeg bare, at man skal klappe i". (PB,8) *"... det [åbenheden] er jo en, en del af forudsætningen for, at vi kan udvikle os" (PD,10)* *"... hvis man har en holdning og siger den frem. Så uanset hvor negativ det så kan være og lyde…så standser folk op og lytter.. og prøver at forstå, hvad der ligger bagved, ikke? (...)…men jeg synes da hver gang, at folk har en holdning, så siger de den, og så bliver der lyttet til den, og det bliver taget seriøst" (PE,19)* *Hvad kan afholde dig fra åbenhed: "Hvis jeg mister lysten til overhovedet at være her (...) …mister man nok interessen, og så gider man jo ikke at tage konflikterne eller tage… spille ind og prøve at drive nogle ting. (...) …mister kærligheden for det" (PE, 19)* *"...jeg deltager i alle diskussioner og deltager med mine holdninger og meninger til, hvordan jeg mener, at virksomheden skal.. skal udvikle sig. (...) … der er vi også meget forskellige åbenhedsmæssigt. (...) der er helt klart forskel på, hvem der bidrager til dialogerne, og hvem der ikke gør. Og det er svært at finde ud af, om det er mangel på lyst eller mangel på kompetence" (PF,9)*
Åbenhed (for at eksperimentere)	Åbne over for at eksperimentere med nye idéer og måder at gøre tingene på. Kommer til udtryk ved åbenhed over for øvelser inden for forskellige emner og ved, at folk spiller til bords, når de har noget.	PA,8 PB,5 PC,10 PD,13 PE,11 PF,4

	Åbenhed kan være godt og skidt. Partnergruppen sammenlignes med en lille sejlbåd (PB,5), som hurtigt kan vende, når der opstår en mulighed – det kan dog skabe frustration, hvis retningen hele tiden ændrer sig. PC mener, at partnergruppen kunne være mere åbne. Han finder gruppen lidt for konservativt/ traditionelt ('sådan gør andre ikke') tænkende – man tænker ikke nok ud af boksen. Gruppen har kæmpet med sin identitet ift. hvad der adskiller dem fra andre (Se Kultur/identitet) Iflg. PD er tid en udfordring. I øjeblikket forsøger man som løsning at bede to-tre mennesker arbejde videre med en idéen og så præsentere det, som de er kommet frem til næste gang. Folk spiller, iflg. PE, godt ping-pong med hinanden, hvis der er en, der får en tosset idé. Åbne på idéplanet og så en tilbøjelighed til bare at gøre, som vi plejer, når hverdagen rammer igen. PF mener, at det skyldes, at der er professionelt buy-in, men ikke altid er personligt buy-in – "…nikker ja til idéerne, men.. men at 'det betyder ikke noget for mig' (Se "Buy-in og loyalitet")	*Eksempler:* *"vi snakker jo konstant om forretningsmodeller og strategier og altså det er næsten vores force men også vores svaghed. Vi er jo åbne over for det hele – hele tiden (...) vi er måske mere sådan en lille sejlbåd (...) hvor okay nu kommer der lige en eller anden opportunity så vush så vender vi lige.. så vender vi lige sejlbåden, og så sejler vi i en anden retning, ikke, fordi nu er der lige en mulighed. Og det er både godt og skidt. Det giver mulighed for at tage imod en masse muligheder, men det kan også gøre, at der er nogen, der føler, at det er frustrerende, fordi kursen ændrer sig konstant" (PB,5)* *Partnergruppen er: "… ikke så åben, som jeg godt kunne tænke mig. Jeg synes, at det er lidt for konservativt. Det er for traditionelt. Altså, jeg synes ikke, at vi tænker* nok *ud af boksen. (…) generelt så er der konservatisme i forhold til sådan gør andre ikke eller… men det kan jo godt være nogle gange, at man netop skal gøre, som andre* ikke *gør, fordi så adskiller man sig" (PC,10)* *"… jeg synes, at vi spiller til bords, når folk har et eller andet (…) Jeg fornemmer i hvert fald, at folk siger det, hvis de har noget… på, på hjertet.. af gode forslag" (PE,11)* *"Rimelig åbne, sådan på… på idéplanet og meget.. tilbøjelige til bare at gøre, som vi plejer, når.. hverdagen rammer igen (…) …skyldes.. at der ikke altid er.. er personligt buy-in" (PF,4)*
"Angst for at miste"	At åbne sig op kan være forbundet med en angst for at miste noget – her tænkes fx på: status, økonomi, magt, prestige, anseelse, styring, nederlag, tab, at gå glip af noget. Overordnet er det noget bagvedliggende som aldrig kommer	PA,6,9,17 PB,11 *Eksempler:* *"Typisk er det jo angst for at miste et*

	direkte til udtryk. Iflg. PA så gør man ting enten for at opnå noget eller undgå noget. Hvis man har opnået noget i livet, vil man gerne undgå at miste det, og man holder derfor fast i det. PB mener, at man blotter sig, når man åbner sig, og at mange mennesker er bange for at vise, hvad de føler. De er usikre på dem selv. Det er nemmere bare at tage facaden på og køre safe. Det kommer man også langt med, men dem som, iflg. PB, kommer virkelig langt, er dem, der tør have hjertet med.	*eller andet. Og.. det kan være status, det kan være økonomi… (…) miste sin magtbase – selvom der ikke er ret meget magt her" (PA, 6)* *"de fleste af de ting, man gør, det er enten at opnå noget eller undgå noget.. og det er en af de ting, man vil undgå, hvis man har opnået et eller andet her i livet, så vil du jo godt undgå at miste det" (PA,17)* *"… der er så mange mennesker, der er så bange for at vise, hvad de føler. Dybest set. Altså, der er så mange mennesker, der dybest set er meget, meget usikre på dem selv" (PB,11)* *"… de er jo bange for nederlag. Altså… de er jo bange for at.. for.. for tab nok og… at de, de går glip af noget. (…) Det kan være økonomisk, men det kan også være anseelsesmæssigt, ikke?" (PB,11)*
Ikke en 'pegen-fingre-af' kultur	Man peger ikke fingre af eller straffer folk, hvis de laver fejl. Det ligger ikke i kulturen. Man kan lære af sine fejl – både på personligt og virksomhedsmæssigt plan. Fejl håndteres meget professionelt (PF). Der sættes "en streg i sandet", og man taler om, hvordan det så skal fungere. Meget lidt mudderkastning og fejlfinding og meget mere fokus på, hvad der skal til for at få det til at lykkes fremadrettet.	PA,11 PE,14 PF,6 *Eksempler:* *PA, 11: "Altså, vi har ikke sådan en 'pegen-fingre-af-kultur', når der bliver lavet fejl"* *PE,14: "Alle kan lave en fejl – det er der da ikke noget… folk skal straffes for på den måde. Det er jo læring, man skal tage med sig videre jo".* *PF,6: "Så meget lidt sådan af mudderkastnings- og fejlfindingsarbejde og meget mere fokus på, hvad skal der så egentlig til for, at det lykkes fremadrettet"*
Øvrige koder – **Kultur og identitet**		
Team vs. individ *Subkoder: Team vs. individ + Kundeopgave vs.*	Spørgsmålet om, hvorvidt partner-gruppen er et team eller en gruppe individualister, har været et stort samtaleemne i partnergruppen.	Team vs. individ: PA, 13 PB, 3,13,14 PC,8,9

forretningsudvikling	Partnergruppen består af stærke individer, som mange gange ikke er afhængige af / behøver teamet. Det er, iflg. PA, et paradoks, idet man har brug for teamet, hvis man vil noget mere og større. Der er i partnergruppen et ønske om at være et team (Se "Drømmen om at være et team"). Nogle af partnergruppens medlemmer anvender forskellige analogier i beskrivelsen af team vs. individ situationen. Disse analogier er: teamet som bestående af små satelitter (PB,3) og teamet som et cykelhold, der er afhængige af hinanden for at skabe en god fælles tid (PC,8) Kulturen er, iflg. bl.a. PE, individuelt præget og performance-orienteret. Dette kommer bl.a. til udtryk ved: - at partnerne har tendens til at vægte kundeopgaver højere end forretnings-udvikling, idet det umiddelbart er her, at der er penge at tjene - evaluering af individets resultater og diskussioner vedr. bonusstruktur - et skift i mødestrukturen, hvilket har medført mindsket social kontakt, og dermed en oplevelse af mindre sammenhold og større fragmentering Særligt evalueringen af individet og spørgsmålet om bonusstruktur fylder og stilles af nogle partnere overfor det at være et team. Der er en frygt for, at en bonusstruktur vil blive en regulerende instans på individet samt svække sammen-holdet. PF (13,14) beskriver partnergruppens "siloer" vs. "uniform gruppe" udfordring som en klassisk udfordring. Han (og PB,13,14) mener, at der er mange forskellige agendaer, og at det gælder om at finde et balance-punkt. (Se "Skjulte dagsordener" og "Drømmen om at være et team")	PD,2 PE,8,13,16 PF,13,14 OBS,5,6,7,10 Kundeopgave vs. forretnings-udvikling: PC,4, 8,9 PE,6,17 *Eksempler:* <u>Team vs. individ</u>: *"Vi er så gode individualister, så vi… mange gange behøver vi rent faktisk ikke teamet. Og det… det er det, der er paradokset" (PA,13)* *"Det kan ikke nytte noget, at vi spredes. Vi er nødt til at gøre op med individualismen". (OBS,6)* *"…nu snakker vi i hvert fald rigtig meget om det her med, at vi skal arbejde teamorienteret. Og.. jeg tror, at det.. en af de vigtigste læringer har været, at vi kom som, kom ind som individualister og, og enkeltspillere i det her.. i den her sammensætning.. men at vi bliver* nødt *til.. hvis vi skal have den vækst og de.. opnå de mål, vi gerne vil have.. at.. så bliver vi nødt til at kunne arbejde endnu bedre sammen" (PB,3)* *"Vi har snakket meget om det der med: Er vi et team? Eller er vi individualister?" (PE,8)* <u>Kundeopgave vs. forretnings-udvikling</u>: *"…altså, vores aflønning er jo individuelt orienteret. Altså, så det er ligesom en.. der er ikke nok incitamenter til.. til det fælles" (PC,8)* *"Vi har sådan.. den måde, man bliver aflønnet på… har du hørt om det? Det er det, vi kalder 70-20-10. (…)*

		...hvis du har en opgave til 1000 kr., så... hvis det nu er mig, der sælger den, så får jeg 20% - jeg får 200 kr. Du udfører opgaven, du får 70% - du får 700 kr. Og så betaler vi 100 kr. ind til [virksomheden]" (PC,8) *"...det animerer til, at man.. man fokuserer på det* kort*sigtede. Altså det.. man er ude at udføre en opgave, men det gør jo bare, at.. så får vi ikke brugt nok tid på at vækste forretningen sådan, som vi kunne have gjort. Så det er ligesom det, der er dilemmaet" (PC,9)*
Drømmen om at være et team *Subkoder: Kultur/identitet, "Oprindelige værdier", Drømmen om at være et team*	Som nævnt i "Team vs. individ" er der i partnergruppen et ønske om at være team. Teamidéen bl.a. opstået pga. et ønske om på sigt at ansætte flere for at kunne opbygge noget større. Man ønsker at opleve samhørighed og det at være del af noget. Team inspirerer, motiverer og giver større værdi. Når man er åben over for teamwork og lader andre folk komme ind over og bidrage med deres perspektiv, så kan de inputs, man får i konkrete situationer, være lærerige (PD). Team-idéen skubbes også af de kvinder, der begynder at komme til virksomheden. Gruppen har kæmpet med sin identitet ift. hvad der adskiller dem fra andre. Dette hænger sammen med "siloer" vs. "uniform gruppe", som PF taler om (Se "Team vs. individ"). Han siger, at det man typisk gør i en sådan situation, er at finde en fællesmængde / "common ground". Også PB (13,14) taler om at kende den enkeltes formål før et fælles mål kan findes. PF finder det svært at se objektivt på det, i og med, at han selv er del af teamet og har sin egen agenda. Der opleves altså et behov for at få defineret virksomhedens måde at gøre tingene på. Man ønsker afklaring af *etik, værdier, kultur, 'hvorfor agerer vi som vi gør', hvad er det unikke ved os. Mening og team spirit.* Der henvises flere gange til	Drømmen om at være et team: PA, 13 PC,2 PD,2,6 PE,9 OBS,5,6,9,10,11 Kultur/identitet: PA,2,13 PC,10,11,21 PE,18 PF,13,14 OBS,4,6 "Oprindelige værdier": PD,3,4 OBS,6 *Eksempler:* <u>Drømmen om at være et team</u>: *"Vi vil meget gerne have en teamtilgang til egentlig til.. til mange ting. Så selvom vi er meget selvstændige folk (...) ...så prøver vi alligevel at tilskynde til det [team-tilgang], fordi vi kan se, at det... hvis vi kan komme igennem med en teamtilgang hele vejen (...) ...så giver det bare et.. det giver større værdi" (PD,2)* *"Jo mere man er åben overfor det her teamwork og også er.. lader andre folk komme med ind over, jo flere forskellige perspektiver får man*

	virksomhedens ”oprindelige værdier”, hvilke er: at tjene penge, have det sjovt og udvikle os… At have det sjovt betyder bl.a., at det skal være motiverende at gå på arbejde. Man skal have frihed til at arbejde på de ting, som man brænder for, for så yder man, iflg. PD, bedst.	*på tingene (…) det synes jeg er meget lærerigt” (PD,6)* *”Jeg tror, at temtankegangen den opstod af, at vi.. at vi på sigt gerne ville ansætte, .. hvis man skulle opbygge noget større” (PE,9)* <u>Kultur/identitet</u>: *”Kører en proces lige nu, hvor vi kigger også meget på vores kultur og sådan bredt set i virksomheden… men det er klart, det er jo, det er jo også, den er jo også afspejlet af den måde vi er sammen på i partnerteamet” (PA,2)* *”Vi har jo kæmpet meget med vores identitet i forhold til at sige ’hvad er det, der adskiller os fra andre’ ” (PC,10)* *”…vi ligesom også fik.. måske.. fik defineret vores egen måde, og så sige ’jamen, altså, hvordan tager vi det gode ud af det, som vi har fra andre steder og definerer vores egen... [virksomhed]-måde at gøre tingene på’. Altså, det* vi *tror på”. (PC,21)* *”Men i princippet nu er vi alle sammen.. nu er vi fem mand inde.. øh.. syv mand inde, der lige ejer en del jo. Dvs. vi skal jo sådan set.. ens DNA skal jo skabes af de syv personer tilsammen jo. (…) …bare i erkendelsen af, at kultur det er vigtigt. Der er jo en del.. det er det, som binder folk sammen jo. Det er nok der, at vi er kommet til nu” (PE,18)* *På listen over mål og prioritering for 2015/2016 er ”Identitet tydeligt formuleret og kommunikeret” (OBS, 4)* *”Vi skal ikke være blege for at være os selv – svesken på disken – det er det, der differentierer os” OBS,10* *”Vi skal bekende udadtil, hvem vi er,*

		og være troværdige omkring det – det virker tiltrækkende" OBS,11 <u>"Oprindelige værdier"</u>: *"Vi havde jo nogle oprindelige.. jamen, vi kaldte dem vel værdier, selvom det måske ikke er deciderede værdier, men det var, at: vi skulle tjene penge, vi skulle have det sjovt, og vi skulle udvikle os. Og.. og det er stadigvæk nogle af de tre ting, som jeg synes i hvert fald, at der er med til at drive nu.. drive vores forretning" (PD,4)*
Buy-in og loyalitet *Subkoder: Professionelt vs. personligt buy-in, Følelse af ligegyldighed, Loyalitet, Tillid, Sige ét og gøre noget andet*	PF beskriver, hvordan folk kan være rimelig åbne på idéplanet, men tilbøjelige til bare at gøre, som de plejer, når hverdagen rammer igen. Dette kommer til udtryk i "hvad vil vi hver især" diskussioner og ved evaluering. Det skaber forvirring, når man *siger ét og gør noget andet.* Billedet bliver mudret, når ikke alle kort lægges på bordet. (Se også "Skjulte dagsordener") PF mener, at det skyldes, at *der er professionelt buy-in og ikke personligt buy-in*. Folk nikker ja til idéerne, men tænker 'det betyder ikke noget for mig' - Folk committer sig ikke og prioriterer ikke, at man deltager i de ting, som man har aftalt, og som skulle være kulturbærende i virksomheden (fx fælles aktiviteter) PF mener, at der skal en fælles platform/billede af, hvordan folks agendaer passer ind i virksomhedens agenda, til for, at folk ville prioritere det. Denne 'det betyder ikke noget for mig' og at sige ét og gøre noget andet beskrives ligeledes som ligegyldighed. *Ligegyldighed* er noget, der kommer til udtryk, hvis man ikke føler, at man er på vej i en konstruktiv retning, og dermed får følelsen af "jaja, whatever" (PE) Af PD beskrives det også som, at man kan være "lidt for pæn" – dette kan ske,	Prof. vs. pers. buy-in: PF,4,5 Følelse af ligegyldighed: PD,8 PE,6,7 PF,4 (buy-in) Loyalitet: PA PE,3,8 OBS,9 Tillid: PA, 6 PC,14 PD,8 PE,3 PF,3,11 OBS Sige ét og gøre noget andet: PA,15 PE, 8,16 <u>Professionelt vs. personligt buy-in:</u> *"Rimelig åbne, sådan på.. på idé-planet og meget.. tilbøjelige til bare at gøre, som vi plejer, når.. når hverdagen rammer igen (...) det skyldes.. at der ikke altid er.. er personligt buy-in. Der er måske professionelt buy-in til en idé uden, at man personligt engagerer sig i, at 'det er noget, jeg behøver at gøre*

	hvis man ikke er enig i en beslutning men indgår kompromis alligevel, fordi man ikke ønsker at tage kampen eller ikke kan byde ind med noget bedre alternativ selv. Man lader være med at arbejde imod det besluttede og venter på runde to af diskussionen når/hvis plan A går galt. PA mener, at man bør være *loyal* over for det, som besluttes. Man behøver ikke at være enige for at kunne agere. Man skal kunne regne med hinanden (PC). Loyalitet og tillid synes at hænge sammen. Iflg. PE medfører tillid loyalitet. At man altid er klar til at supportere, og at man føler altid, at de andre er der. Iflg. PF er det nogle gange være svært at have tillid til, at alle kan komme på samme spor. Han mener, at tillid er altafgørende for et godt samarbejde. Tillid til at andre gør deres bedste. Tillid er noget, der opbygges over tid. Iflg. PA ville mere tid til at lære hinanden at kende indbyrdes i partnergruppen øge tilliden.	*noget ved' (...) man nikker 'ja' til idéerne, men.. men at 'det betyder ikke noget for mig'. (PF,4)* <u>Følelse af ligegyldighed:</u> *"Jeg fornemmede i hvert fald ikke, at det var en konstruktiv retning, vi var på vej ind i. Det jo.. så føler man jo ikke rigtig, at den her baby, man sådan har arbejdet for.. hvis man begynder at føle 'nå okay, så kan det sgu også være ligemeget', ikke? Så.. så er det jo ikke det værd.. at tage kampen heller. Så bliver man bare sådan 'Jaja, whatever'" (PE,6,7)* *"...så er der nogle gange, hvor jeg siger 'jamen, okay, så.. gør bare det der, og jeg skal nok lade være med at arbejde imod det, men.. jeg tror måske ikke helt på, at det kommer til at fungere, og så er jeg sikker på, at så kommer der en runde to, hvor vi måske så får en bedre løsning' " (PD,9)* <u>Loyalitet:</u> *"..det er fint at være uenige – det er okay – men man skal også være loyal. Mod en eller anden beslutning. Og det.. der er.. der tror jeg nogle gange, at vi har en tendens til at blande* det *sammen. 'Jamen vi skal være enige, ellers kan vi ikke agere'.* Jo *– det kan vi godt. Man skal bare, i ledelse eller i et team, skal man så være loyal mod de ting, man beslutter" (PA,3)* *"Det er ikke sikkert, vi skal være enige – vi skal være loyale"* (OBS,9) *"...hellere være åben overfor at støtte de initiativer, der er, ikke? Vel vidende, at det måske ikke lige er helt er.. går 100 procent i retning af, hvad vi vil jo. Så det er jo også sådan lidt.. give-and-take et eller andet sted jo" (PE,8)*

		Tillid: *"...bruger for lidt tid på sammen til rent faktisk at lære hinanden at kende på et dybere grundlag, der gør, at man opnår en eller anden endnu højere tillid til hinanden – vi har tillid til hinanden, men den kunne godt blive endnu højere" (PA, 6)* "*Jamen, jeg synes jo, at generelt, så er det fint med noget mangfoldighed, altså, at vi.. vi ser på tingene lidt.. forskelligt. Altså, så kan vi have nogle gode diskussioner omkring det. Så… så bare vi også får lagt en fælles linje og forventnings-afstemning. Altså, fordi, det er.. jeg har det sådan.. jeg synes, at det er rigtig vigtigt, at man kan regne med hinanden…*" (PC, 14) "*Man skal jo have tillid til hinanden i hvert fald. Hvis man ikke har tillid til hinanden, så siger folk heller ikke deres ærlige mening og ting og sager" (PD,8)* *"Det kræver, at man har tillid til, at andre gør deres bedste. (...) Og det.. det skal man jo fortjene på en eller anden måde. (...) det [tillid] er jo ikke noget, man bare kan bede om. Det er jo noget, man skal udvise.. adfærd over en længere periode for at opbygge" (PF,3)* Sige ét og gøre noget andet: *"Og hvis man, hvis man siger ét men gør noget andet, er det typisk, fordi man ikke har sig selv.. gjort op med sig selv helt 'hvad er det, det betyder det her?' Og dvs., hvis, hvis der er forskel på det, man siger, og det man gør, jamen så bliver teamet jo forvirret" (PA,15)*