

# MIND YOUR BUSINESS

- **Et kvalitativt casestudie af  
entreprenørorganisationen Reron**

Sociologiuddannelsen, Aalborg Universitet  
Speciale, efteråret 2016  
Antal ord: 34870  
Vejleder: Janne Seemann  
Forfattet af: Dorthe Toft Kristensen

## ***Åh, business...***

*"Vi ved, at hvis vi når 40 meter, så skal vi ikke nå mere i dag, så ved vi, at kl. 11.30 er vi færdige og har nået, hvad vi ska nå, og så kan det være, at vi går en tur ind i en skov eller i bingohallen"*(InformantB,L:423-426).

## ***Forord***

*Perspektiv* betyder 'at se igennem noget'(Hein,2009:21). Hensigten med dette projekt er et '*perspektiverende dyk ned*' i entreprenørorganisationen Rerons pulserende mikroniveau. Vi skal på en organisationssociologisk rejse ind og røre ved livet i Reron. Vi skal helt ind og mærke ved de fænomener, der bestemmer organisationslivet i Reron(Nielsen,1988:57). Det er samtidig fænomener, som sjældent er sat på den officielle dagsorden i en organisation(Andersen,2009:70;Petersen,2000:36-37). I dette projekt er formålet, at manifestere medarbejdernes og ledelsens dagligdags- og problemopfattelser ved helt simple tegninger udført af medarbejdere og direktøren på seminarer for på den måde at stille en organisationsdiagnose med henblik på at udvide repertoire af handle- og forbedringsmuligheder for ledelsen i Reron. Projektet går således bag om ledelsens sædvanlige toneangivende stemmer for, hvordan entreprenørorganisationen er organiseret og betragter den under overfladen og viser, at medarbejdernes organisationsopfattelser ser ganske anderledes ud. Ledelsen skal derfor forholde sig til sig selv for at skabe synenergi mellem hhv. deres opfattelse og medarbejdernes- grundlæggende skal de 'mind your business', som også blev projektets titel.

Dette projekt ville ikke have været mulig uden Reron, hvorfor der skal lyde en stor og hjertelig tak til dem for at invitere mig inden for. Ligeledes skal der lyde en tak til Janne Seemann, som har været ærlig og inspirerende - og været med til at give perspektiv.

Dorthe Toft, november 2016

---

## Indholdsfortegnelse

<i>Forord</i> .....	3
1.0.English summary: .....	6
2. <i>Ankomstfortællingen</i> .....	9
2.2.Forskningsambitionen .....	11
2.3.Problemformulering: .....	11
2.4.Udvalgte definitioner.....	13
2.5.Definition af organisation:.....	13
2.6.Definition af organisationsdiagnose:.....	13
3.0. <i>Problemfelt</i> .....	14
3.1.Forandringer og metaforer – en anderledes organisationscocktail.....	14
3.2.Karakteristisk af Reron .....	14
3.3.Modstand mod forandring .....	16
3.4.Forskellige forståelsesoptikker.....	18
3.5.Forandringer og metaforer.....	19
4.0.Perspektiv på organisationen- <i>videnskabsteoriske betragtninger</i> .....	24
4.1.Socialkonstruktivisme: Berger og Luckmann.....	25
4.2.Teoretisk forforståelse .....	27
4.3.Metaforer som begrebsramme .....	28
4.4.Metaforiske organisationsbilleder .....	31
4.5.A way of seeing.....	32
4.6.Ledelse og organisationsmetaforerne.....	33
4.7.Præsentation af organisationsmetaforer .....	34
4.8.Mekaniseringen: <i>organisationen som en maskine</i> .....	35
4.9.Naturen melder sig: <i>organisationen som en organisme</i> .....	37
4.1.0.Om at skabe sociale realiteter: <i>organisationen som en kultur</i> .....	39
4.1.1.Interesser, konflikt og magt: <i>organisationer som politisk systemer</i> .....	41
5.0.Metodologiske betragtninger og fremgangsmåder .....	45
5.1.Kvalitativ casedesign: Reron som organisatorisk fænomen.....	47

5.2. Abduktiv metode .....	50
5.3. Kort om datagenereringen .....	53
5.4. Enkeltinterview med direktøren .....	54
5.5. Inspirationsseminar: tegn dine tanker .....	55
5.6. Tankerne bag tegneøvelsen .....	57
5.7. Inspirationsseminarer.....	58
5.8. Startskuddet for tegneøvelsen .....	59
5.9. Fokusgruppeinterview: på godt og ondt .....	64
5.1.0. Analytisk tilgang til det empiriske materiale .....	64
5.1.1. Analytisk fremgang: kategorisering af empiri .....	64
5.1.2. Fortolkning af det empiriske materiale .....	67
5.1.3. Præsentation af interviewpersoner .....	69
6.0. Analyse .....	71
6.1. Introduktion til analyseafsnit .....	71
6.2. Analyse 1: Informanterne fortæller.....	71
6.3. Lyden fra medarbejderne .....	71
6.4. Lyden fra direktøren.....	79
6.5. Normen om at være underordnede .....	83
6.6. Analyse 2: Organisationsopfattelser bøjes og modbøjes .....	86
6.7. Ét tag, to opfattelser, én organisation.....	86
6.8. Når systemet bor i medarbejderne, eller næsten gør det.....	92
6.9. Analyse 3: Mulig ledelsesforandring? .....	94
6.1.0. Ledelsesmagt er ikke en selvfølge!.....	94
6.1.1. Hårdere eller blødere ledelse? .....	96
7.0. Kvalitetsafsnit .....	98
8.0. Konklusion .....	100
9.0. Litteraturliste .....	104
10.0 Bilagsoversigt.....	117

## **1.0.English summary: qualitative case study of the contractor organization Reron**

Organizations today cannot escape the requirement of organizational change. Compulsion to renewal has announced its organizational arrival. Rapid change is the most common and persistent challenge for organizational management, making it relevant to examine how organizational management can handle these changes in their organization. In this context there is a need for a 'set of images', which metaphorically frames what occurs in such a way that the 'organizational reality/context' becomes understandable. This is where metaphors become a relevant tool. Metaphors are more than just linguistic decorations in the language or a means to communicate with spectacular effect. Metaphors can provide an internal image and provide an overview of the mechanisms that are in play in the complex often irrational and paradoxical organizational arena. Metaphors can help to generate knowledge about the nature of the organization and organizational movements. These movements have not previously been connected to the figurative language. Hence, it is an area of research that has attracted little academic attention in the literature about change despite of the fact that the literature is characterized by a theoretical copiousness when it comes to explanatory models. Thus, there is surprisingly little knowledge of using metaphors to understand and apprehend changes.

The project provides scientific material for an internal organizational analysis of the contractor organization Reron, which is on the threshold of implementing organizational changes due to pressure from its surroundings. The aim has been to explore the organizational changes of Reron in detail and shed an investigative glance at the perceptions of the day-to-day work life and the issues within the organization of management and employees at Reron. In order to accomplish this, the innovative data generation method, the sketching exercise, has been used in the data collection of the current project. The sketching exercise is a figurative tool within the qualitative methods, which invites both employees and the CEO to give their organizational experiences, assessments as well as internal organizational images, whether they be conscious or unconscious, a figuratively expression and thereby provide an organizational diagnosis. The sketching exercise was included in a focus group interview with four of Reron's employees as well as in an interview with the CEO of Reron. Theoretically, four out of Gareth Morgan's initial eight organizational metaphors have empirically been selected. Morgan's theorizing of organizational metaphors has been applied to illustrate similarities and dissimilarities in organizational experiences among staff in Reron. This is achieved through the following four theoretically metaphorical concepts coined by Morgan: *The organization as the machine, the organization as an organism, the organization as a culture and finally the organization as a political system*. The combination of Morgan's metaphors and the sketching exercise

enables an insight into the linguistic communication and wording of unconscious and conscious organizational elements of experience within Reron.

During the focus group interview the majority of employees provided identical feedback regarding Reron, which was somewhat surprising. Their perceptions of the day-to-day work life and issues within the organization reflected an understanding of Reron as a management-controlled entity, and their perception of Reron is seen to be highly influenced by how the management acts or reacts. Furthermore, their perception of the organization is found to be generally twofold. The perceptions from the employees regarding the day-to-day work life and issues within Reron differ between the social aspects and the work tasks, and hereof two varying perceptions of the day-to-day work life and issues is derived. When employees articulate the social environment within Reron, their organizational perceptions reflect an organizational corporatism characterized by a collaborative orientation and unitary understanding. But when it comes to the working situation, the employees express how they feel that their daily work tasks are associated with stress due to the focus on efficiency and a fast work tempo required by the management. In the analysis, the employees have identified a number of areas of conflict of interests and asymmetrical power and interest relations, which challenges the legitimacy of management. From the employees' metaphorical perceptions, an independent organization of employees can be traced at the local level within Reron, where they stand together as an equal unity in opposition to the rationale of the management. A more equal relationship with the management is one of the employees' primary interests when it comes to the issues within Reron.

However, the CEO stresses the employees' and management's interests as coinciding by articulating the organization in linguistic terms, which fall under the organic and mechanical organizational metaphors. The CEO has a perception that employees share the same interest whether it be the social or work environment within Reron. This is also reflected in the management style in Reron in which the CEO sees himself as a leader of the community and as a 'buddy leader'. But in this organizational atmosphere and culture of consensus, the management staff comes to appear as shying away from confrontation. The management staff was criticized for their lack of personal authority and leadership abilities.

But despite the employees' interests revolving around the organizational collective and the common good of the organization, the employees and the CEO have each their own agenda. The employees' interests revolve around soft values such as personal influence, decision-making and personal needs. Thus, the perception of the employees coincides with Morgan's metaphor of the organization as an organism. On the contrary, the management is working to ensure more efficient problem solving. Hence, the employees' and management staff's perceived unity of interest is not rooted in an actual annulment of conflicts of interest.

# Kapitel 1



## 2. Ankomstfortællingen

En fortælling skal jo begynde et sted. Denne fortælling begynder i det berygtede udkantsdanmark, nærmere bestemt på Nykøbings Mors, hvor entreprenørorganisationen Reron A/S holder til, hvis overordnede hovedopgave og forretningsgrundlag er nedgravning af fiber- og lyslederkabler i Danmark. Inden for dette område eller denne niche udfører organisationen arbejdsopgaver. På Rerons matrikel mødes man af en sirlig duft af gylle og endeløse græsmarker, som vidner om Rerons landelige geografiske placering på det danske landkort. Når man kører længere op ad den perlestensbelagte indkørsel mod Rerons hovedbygning, mødes man af en flok arbejdende mænd i orange kedeldragter. Den ene er i fuld gang med at læsse materialer og maskiner på en af Rerons lastbiler med en smøg hængende ud af mundvigen, inden han og hans makker sætter kurs mod en destination i det danske land. Det er en velkendt procedure for de godt 30 ansatte medarbejdere. Kører man længere op ad indkørslen, mødes man af Rerons hovedbygning. Indenfor sidder ledelsen i et åbent kontorlandskab i den gamle murstensbyggede staldbygning med fine hvide ovale staldvinduer. Kontorlandskabet er indrettet og designet med nye hævesænke borde og smarte kontorartikler. Entreprenørorganisationen har siden opstarten i 2007 udviklet sig til have en række forskellige forretningsområder, som tilsammen understøtter organisationens overordnede forretningsgrundlag og hovedopgave, som er nedgravning af fiber og lyslederkabler. Dette er en fortælling om en entreprenørorganisation, men det er også en fortælling om en organisation, som måske er ved at miste sig selv og muligvis lukke og slukke på sigt, hvis ledelsen ikke knækker den organisatoriske kode. Det kan være et spørgsmål om tid, før de kan skrive fortællingen: *Der var en gang*. Ledelsen i Reron oplever, at efterspørgslen og konkurrenceforholdene er forandret, og de oplever, at de bliver fravalgt i udbuds- og licitationsrunder pga. deres nuværende organisatoriske størrelse og kapacitet. I den forbindelse hidkalder Reron ekstern strategisk rådgivning, for at få indsigt i fremtidsbilleder samt fremtidsscenarier for Reron. *Er vi på forkant med kommende udfordringer? Er virksomheden gearet organisatorisk til opgaverne?* Det er spørgsmål, som stilles af direktøren i Reron, men det er spørgsmål, som er svære at besvare i en kompleks verden, hvor modsatrettede krav og ønsker gør det umuligt at overskue alle løsningsmuligheder, problemstillinger og deres konsekvenser (Elting&Hammer,2014:71). Dog er løsningerne ofte at finde inden for ledelses- og managementlitteraturen, hvor der udfolder sig ufattelige mange forslag til, hvordan en organisation skal indrette sig for at gribe organisatoriske udfordringer an. Lean Management, Balanced Scorecard, CSR(Corporate Social Responsibility) og innovationsledelse er bare nogle af dem. Det er opskrifter, der fænger, og har fået forbilledlig status i flere organisationer(Elting&Hammer,2014:71). Det bliver

nærmest en legitim institutionaliseret opskrift på eller regellignende manual for, hvorledes ledelsestilgangen skal udformes, eller hvordan en organisation eller dele heraf skal indrettes for at møde nutidens og fremtidens udfordringer. *Omverdenens forandringer oversættes til interne organisatoriske forandringer*. Opskrifterne bliver ophøjede som en slags universalmiddel, der kan benyttes i alle organisationer, og som noget, der er moderne og fremtidsorienteret (Elting&Hammer, 2014:71-72; Rasmussen, 2001:33). Det var denne praktiske og alkymistiske formel på succes, som ledelsen i Reron var på jagt efter (Hagedorn-Rasmussen, 2000:103). Det blev jeg opmærksom på ved det indledende orienteringsmøde med direktøren i Reron, som blev sat i værk kort tid efter, at min opmærksomhed og interesse for Rerons problemstilling blev vækket efter, at jeg deres opslag på Jobbank.dk. På det indledende møde fremlagde direktøren i Reron de strategiske overvejelser i forhold til, hvordan Reron i fremtiden kan vedligeholde og være på beatet samt rustet til de eksterne krav. Fokus var et *indefra og ud-perspektiv*, som var rettet mod hård konkurrence, voksevækst, stakeholders, udlicitering og om at være gearet til de udefrakommende krav. Et perspektiv som overvejende havde opmærksomheden rettet mod forholdene uden for Reron. Direktøren i Reron påkaldte en strategisk analyse, som kunne blive en bibel, der kunne gives forbilledlig status i organisationen for dem; som kunne fortælle dem, hvordan de kunne forandre sig og stille sig i det skabende mellemrum, sprækken, mellem de indre og ydre kræfter, og konstruktivt gribe og absorbere mulighedspotentialet. Ej, at fortænke ham i hans måde at tænke. Managementlitteratur, faglitteratur, konsulenthuse, aviser, kurser m.v. introducerer i en lind strøm forskellige ledelseskoncepter, for at få hånd om organisatoriske problemstillinger (Elting&Hammer, 2014:71).

*Men pludselig stopper direktøren op i sin fortælling...*

Han stopper op i sin fortælling og læner sig let men langsomt tilbage i den sorte kontorstol. Pludselig bliver han i tvivl om, hvorvidt det 'interne organisationsliv' i Reron kan følge med det konstruerede fremtidsbillede og fælles mål, han ønsker at flytte organisationen imod i fremtiden. *Hvad er medarbejdernes oplevelse af Reron? Har de samme overensstemmende opfattelse af Reron?* Han er i tvivl om, hvorvidt det er muligt at forene og skabe en syntese mellem medarbejdernes adfærd (endogene) og det eksterne institutionelle pres (ekstogene), som Reron oplever. En potentiel modsætning, tænker han. I den forbindelse stiller han sig selv det sociologiske relevante spørgsmål: *Hvad er medarbejdernes opfattelser overhovedet i entreprenørorganisationen Reron?* Pludselig blev fokus under mødet ændret fra det eksterne til det interne, fra ydre problemforståelser til indre problemforståelser, til det særlige forhold

mellem medarbejdere og ledere, øjebliksbilledet i Reron frem for fremtidsbilledet af omgivelserne. Kort sagt bliver analyseenheden entreprenørorganisationen Reron og dens indre organisatoriske liv. Det er det liv, som dette projekt vil 'dykke ned i'. Det er den fortælling, som vil blive fortalt på de næste mange sider.

## 2.2.Forskningsambitionen

Den forskningsmæssige ambition er i dette projekt at dykke eksplorativt ned i Rerons mikroliv, for sidenhen at zoome ind på og indlede en erkendelsesudvidende opdagelsesrejse i det pulserende dagligdagsliv hos medarbejderne og ledelsen i Reron, og kæle for perspektivismen med en forskningsmæssig følsomhed, så sprækkerne i forståelsesoptikkerne fremtræder. *"Bryde lænken, ryste tankerne, kradse horisonterne"*(Jægerum,2012:9). Følsomhed forstået på den måde, at gå tæt på Reron, og lytte til de organisatoriske tanker og opfattelser, der farer rundt i hovederne på medarbejderne og ledelsen.

Dette projekt bygger på en overbevisning om, at organisationer kan være komplekse og paradoksale og under tiden modsætningsfyldte(Haslebo,2004:89;Morgan,1988:13). Integrationen af medarbejdernes og ledelsens opfattelser af Reron, som sætter fokus på perceptions- og identifikationsprocesser i entreprenørorganisationen, heri ligger kimen til en mulig organisatorisk succes. Perspektivismen og situationismen i projektet vil være med til at skabe grundlag for, at forandringen ledes på den rigtige måde dvs. at ledelsesformen, der udøves, er skræddersyet til Rerons indre kontekst(Hämmal&Vadi,2010:4;Jacobsen,2009:208). Der ligger således op til en problemorienteret tilgang, hvor ledelsen og medarbejdernes opfattelser og diagnosticering af dagligdags- og problemopfattelser i Reron anskueliggøres og spejles i forhold til hinanden, idet de er komplekst forbundet med hinanden i praksis.

Dette leder frem til følgende problemformulering:

## 2.3.Problemformulering:

***Hvilke dagligdags- og problemopfattelser har medarbejderne og ledelsen af organisationen Reron A/S?***

I projektet er forskningsambitionen at kaste et erkendelsesskabende øjebliksbillede på og lys over ledelsens og medarbejdernes opfattelse af Reron. Med den *relative åbne problemformulering* som udgangspunkt inviteres der til en intern organisatorisk analyse af Reron, hvor fokus er på medarbejdernes og ledelsens dagligdags- og problemopfattelser. Med ordet *opfattelse* henvises der til en oplevelse og iagttagelse af 'noget', som i dette tilfælde er Reron som organisatorisk fænomen. Opfattelse bliver den proces, hvormed

det antages, at medarbejderne og ledelsen iagttager og bearbejder information om sig selv, andre og organisationen. Idet fokus er rettet imod medarbejdernes og ledelsens opfattelse, er fokus ikke på, hvad Reron rent faktisk gør, men på måden entreprenørorganisationen opfattes på. Med *dagligdagsopfattelser* retter projektet sig mod det almindelige; organisationslivet, der er vedkommende for Rerons organisationsmedlemmer i forskellige organisationssammenhænge. I projektet er der foretaget et fokusgruppinterview med fire af Rerons medarbejdere og et enkelt interview med direktøren, hvor de blev sat til at tegne, hvorledes de oplever Reron, som er med til at karikere, hvordan entreprenørorganisationen Reron som analysegenstand erkendes som organisatorisk fænomen. Fokuset, projektets linse, rettes ind på mikroniveauet i Reron. I projektet undersøges Reron som organisatorisk fænomen ud fra to forskellige positioner, nemlig ledelsens og medarbejdernes, med et eksplorativt udgangspunkt, for at opnå en dybdegående indsigt i medarbejdernes og ledelsens dagligdags- og problemopfattelser(Ramian,2012:64;Borum,1990:42).

Projektet vil med sit eksplorative udgangspunkt være åbent og sensitivt over for nye fund, som viser sit ansigt i projektets løbende tilblivelse. Metodisk inddrages der en innovativ datagenereringsmetode; tegneøvelsen i interviewene, som ikke har en lang forskningstradition(Breidahl&Seemann,2009B:8). Tegneøvelsen er et billedværktøj inden for den kvalitative metode, som inviterer organisationsmedlemmerne til at *"give deres organisatoriske bevidste eller ubevidste erfaringer, vurderinger og indre organisationsbilleder et billedeligt udtryk, og derigennem stille en organisationsdiagnose"*(Breidahl&Seemann,2009B:8). Tegningerne og deres fortællinger herom bliver en dynamisk, organisationsæstetisk rudemodell, som illustrerer medarbejdernes og ledelsens organisationsopfattelser. Til at 'dykke ned' i de forskellige kognitive organisationsbilleder og give perspektiv, inviteres der til en teoretisk inddragelse af G. Morgans organisationsmetaforer, som teoretisk kan appliceres til at anskueliggøre organisatoriske oplevelseskløfter og ligheder hos organisationsmedlemmerne.

Projektets problemformulering falder i tre dele, eftersom medarbejdernes og ledelsens organisationsopfattelser indledningsvis vil redegøres for i to dele i projektets analyse, hvorefter der vil ske en bøjning og modbøjning af deres organisationsbilleder/organisationsopfattelser. Spejlingen af medarbejdernes organisationsopfattelser mod ledelsens kan muligvis fungere som en forstyrrende fremmediagttagelse af Reron og skabe en dybere forståelse for deres ofte latente organisationsbilleder (kognitive skemaer) og handlinger. Formålet med forskningsspørgsmålet er at fremanalysere organisationsbillederne, hvor de støder sammen, og hvor de flugter med hinanden. Relevansen af dette projekt ligger altså i at afdække eventuelle forskellige dagligdags- og problemopfattelser, som ledelsen i

Reron kan tage i betragtning. Spørgsmålet om, hvorledes ledelsen i Reron kan agere i fremtiden, indeholder flere relevante aspekter, end dette projekt kan nå at berøre. Projektet vil med problemformuleringen sætte fokus på, hvordan ledelsen kan arbejde med selve forståelsen af organisationen og håndtere forskelligheden i deres såvel som medarbejdernes organisationsopfattelser.

## **2.4.Udvalgte definitioner**

### **2.5.Definition af organisation:**

Se bilag 1.

### **2.6.Definition af organisationsdiagnose:**

Se bilag 2.

### **3.0.Problemfelt**

#### **3.1.Forandringer og metaforer – en anderledes organisationscocktail**

*“Using metaphors provides the opportunity to widen the horizon and develop an open minded approach to problem solving. Reading the organization with an open mind will let the different frames, like colors of the rainbow, come together in a prism and let them transpire into the pure transparent white light. Seeing through the organization will provide additional insights and reveal hidden dimensions. The multi-dimensional reading of organizations and open minded authoring adds further depth and richness to our understanding, interpretation and research”*(Itkin&Nagy,2014:69-70).

I projektet er formålet at kaste et undersøgende forskningsblik på Reron ud fra et metaforisk ståsted. Metaforer kan som mekanisme kaste et differentielt blik på organisatoriske problemstillinger, som ledelsen kan bruge som fremtidige ledelsesgreb i kommende forandringsprocesser(Itkin&Nagy,2014:37;Rivera,2014:67). I forlængelse heraf skriver Juan Carlos Alicea Rivera(2014:69): *“In management research, metaphors serve as mechanisms to study organizations from different perspectives”*.

Indledningsvis karakteriseres entreprenørorganisationen Reron, hvorefter afsnittet dykker ned i fænomenet *modstand mod forandring* for efterfølgende, at glide over i relevansen af metaforisk forskning ud fra et organisatorisk forandringsperspektiv som et redskab til at overkomme forandringsmodstand.

#### **3.2.Karakteristisk af Reron**

Reron er en entreprenørorganisation, som geografisk holder til på Nykøbing Mors. Organisationen blev i efteråret 2007 grundlagt af brødrene Rene og Ronni, hvor organisationen startede med at have fem fuldtidsansatte. Siden er Reron vokset og organisatorisk består af 30 fuldtidsmedarbejdere foruden et ledelsesteam på fire personer. Rerons primære beskæftigelse består i nedgravning af fiber- og lyslederkabler, og medarbejdernes primære funktion består i gravearbejde, flisebelægning, retablering samt styre gravmaskiner. 'Bagom' håndterer ledelsen logistisk, administration, kontrol samt tilrettelæggelse af projekter.

Reron kan karakteriseres som en 'mandearbejdsplads', hvor hovedparten af de ansatte er ufaglærte, sæsonansatte mænd. Medarbejderne arbejder under kortvarige sæsonbestemte ansættelsesforhold. Det betyder, at de sæsonansatte medarbejdere hvert år bevæger sig ud og ind af branchen. Reron falder nemlig ind under en branche, som er notorisk følsom overfor udsving i konjunkturen(Arnholtz et.al.,2014).

Rerons medarbejdere bor i lokalområdet. Egnen er karakteriseret ved traditionsrige og kronede kompetencer inden for bygge- og håndværkerbranchen. Medarbejderne er forholdsvis homogene. De er kendetegnede ved at være ufaglærte-mænd, der har været ansat i entreprenørbranchen i en årrække. Deres arbejde er af fysisk og ensidig karakter, og endeligt er de kendetegnede ved at være tilsluttet i det faglige personalefællesskab 3F eller Dansk Byggeri. Medarbejderne er timelønnede, og geografisk arbejder medarbejderne i alle dele af det danske land. Ofte arbejder medarbejderne ude i selvstyrende teams på to eller tre medarbejdere fra mandag morgen til torsdag aften, hvorefter de igen pakker lastbilerne, spænder campingvognen fast på og sætter kurs mod Nykøbing Mors. Sådan forløber arbejdsprocessen, indtil projektet er færdigt, og de ansatte rykker til et nyt sted og en ny opgave.

Med hensyn til struktur er Reron i udgangspunktet traditionel. Strukturelt er organisationen præget af, at arbejdsudførelsen er simpel, rutinepræget og hård, hvor medarbejderne udfører forholdsvis manuelle og mekaniserede opgaver. Det betyder, at de fleste arbejdsfunktioner i Reron kan udføres med relativt få kompetencer og en lav grad af specialisering. Alle medarbejdere foretager stort set de samme arbejdsopgaver med få variationer i graden af kompetencer og ansvar. Umiddelbart kan man fristes til at kalde arbejdet i Reron det postindustrielle samlebandsarbejde, idet arbejdet og organiseringen til en vis grad stadig er underlagt taylorske principper(Jacobsen&Thorsvik,2014:88). Det kommer til udtryk ved veldefinerede opgaver, kvalitetskontrol og tidskontrol på arbejdsopgaven samt centrale beslutningsstrukturer, hvor kunden er i centrum for organisationens leveringer og arbejdsprocesser. Ledelsen varetager planlægning, kontrollerer arbejdsudførelser og træffer de centrale beslutninger, hvorfor organisationen er præget af et centraliseret beslutningssystem(Jacobsen&Thorsvik,2014:88). I entreprenørorganisationen abonneres der i en vis grad på en håndværkerkultur, hvor 'mesteren' er afgørende for arbejdet, og hvor der er en enkel autoritetsrelation mellem leder og medarbejder. Reron ledes nemlig af en række ledere, som fastlægger de arbejdsopgaver, som skal udføres. Inden for disse rammer har de ansatte en vis autonomi, men arbejdet er meget rutinepræget og indebærer kun få udfordringer. Derfor kan man tale om en ledelsesstyret fleksibilitet og selvledelse(Hvid&Møller,1999:29).

Ledelsen består af fire personer: To brødre, hvoraf den ene er direktør, en leder, som bærer titlen formand, og en kone til en af brødrene. Alle på ledelsesniveauet er ufaglærte. Organisationens direktør er samtidig ejer af entreprenørorganisationen. Ledelsesgruppen er 'selfmade' forstået på den måde, at de ingen officielle papirer eller tidligere ledelseserfaringer har; men de har igennem erfaringer i Reron opbygget deres ledelsesstil. Ledelsesstilen, som praktiseres i Reron, er karakteriseret ved, at der er værdier og fælles sammenslutning om virksomhedens mål, der er i højsædet. De organisatoriske mål er: "*Reron vil altid kæmpe for at være den bedste i branchen*", "*Kunden er vores partner*" og "*Reron medarbejderne er vores styrke*"(Reron.dk). Disse moderne elementer kombineres med 'klassiske' ledelsesformer ved

'kontrollementet', idet ledelsesgruppen kommer på uanmeldt besøg og kontrollerer de opgaver, som medarbejderne har udført, for at sikre de leverer kvalitet. For Reron handler det om at eksistere som en selvopretholdende organisation, da konkurrencen om kunder mellem leverandørerne er benhård. For at vinde kampen om kunderne, handler det for ledelsen i Reron om at differentiere sig på parametrene om at sætte kunden i fokus samt levere kvalitet. Det er dog konkurrenceparametre, ledelsen i Reron frygter, de kan miste, hvis ikke ejerskabet og engagementet blandt de orange uniformerede mænd bliver større. Ledelsen i Reron oplever og har uformelt diagnosticeret, at entreprenørorganisationen plages af manglende ejerskab og engagement blandt nogle af medarbejderne, 'til trods' for at medarbejderne bruger størstedelen af arbejdstiden kørende ude i 'marken' hos kunden- væk fra ledelsen. Ledelsen har svært ved at forstå, hvad der forårsager den manglende ejerskabsfølelse hos medarbejderne. Ydermere oplever ledelsen, at konkurrencen i branchen har ændret sig, så de oplever et eksternt pres fra omgivelserne.

Reron er en mindre entreprenørorganisation, som rummer flere karakteristika, som gør det til en interessant case for et videnskabeligt studie. For det første falder Reron ind under kategorien SMV<sup>1</sup>(små og mellemstore virksomheder), som fylder en stadig stigende del af erhvervslivet og erhvervsstrukturen i en dansk kontekst(Lindholm,2014). Reron er således en 'typisk organisation', hvor der ifølge Hancock(2004:105) kan udledes nogle SMV-karakteristika: Større ressourceknaphed, lav grad af formelle systemer, brug af uformelle informationsstrømme samt at ejeren typisk er involveret i den organisatoriske drift. Samtidig står mange SMV'er i en vanskelig situation. Ofte er SMV'er præget af økonomiske vanskeligheder, og et stort antal organisationer er hvert år nødsaget til at lukke og slukke(Hancock,2004:15). Karakteristikaene, som gør sig gældende i en SMV, gør Reron til en organisation, som ifølge Christensen et. al. (2004:18) medfører, at ledelses-, organiserings- og forandringsprocesser er kvalitativt forskellige fra processer i større organisationer. I en dagligdag og i en virkelighed hvor organisationer, særligt små organisationer, må forsøge at tilpasse sig markedet og omgivelserne ved at være omstillingsparate, og hvor de selvsamme krav stilles til de ansatte, hvad enten det drejer sig om menige medarbejdere, ledere eller direktøren, bliver det væsentligt at kaste et undersøgende organisatorisk blik på entreprenørorganisationen Reron for at undersøge, hvor 'gearet' det organisatoriske mikroniveau er til forandringer(Lindholm,2014; Plante,2012:27;Christensen et.al.:2004:16).

### **3.3.Modstand mod forandring**

Organisationer kan i dag ikke undslippe kravet om organisatorisk forandring. Tvungen til fornyelse har meldt sin organisatoriske ankomst. Hurtige forandringer er den mest udbredte og vedvarende udfordring

---

<sup>1</sup> Der findes ikke nogen entydig definition af SMV. Europakommissionen definerer SMV som organisationer med færre end 250 ansatte, og som højst har 50 millioner EURO i omsætning(Jensen,2010).



for organisationsledere, hvilket gør det relevant at belyse, hvorledes organisationsledere kan håndtere forandringer (Itkin&Nagy,2014;Burnes,2003;Hammer&Champy,1993). Forandringsfokusset hos Rerons ledelse er primært rettet mod at kunne møde modstand udefra, og fokuset er i mindre grad på den (indre) modstand, som har ophav i medarbejderne (Jacobsen,2005:253). Modstand mod forandring regnes ifølge Bohni(2009:418) som en af de største og væsentligste implementeringsbarrierer i forbindelse med organisatoriske forandringer. Undersøgelser viser, at op til 70% af forandringsinitiativer mislykkes eller skaber mindre præsterende organisationer - til trods for flere måneders forarbejde og rationel planlægning (Plante,2012:27). Det giver stof til eftertanke. Organisationers virkelighed er, forandringer er besværlige og ofte går galt eller bare går i stå. *"Intentionerne kommer ikke ned i organisationens græshøjde, hvor gerne vi end ville"* (Jægerum,2003:87). Mislykket forandring forklares ofte med henvisning til forandringsmodstand (Plante,2012:27). I virkeligheden handler det langt oftere om, at forandringsretningen er utydelig eller ikke giver mening for medarbejderne. I *A Guide for Entrepreneurs Who Lead and Manage Change* (2012) skriver Llyne Plante, at undersøgelser viser, at det ofte er et ledelsesmæssigt element i ledelse af forandring, som medfører mislykkede forandringer. Det betyder, at det, der kuldsejler forandringsinitiativer, ikke altid er medarbejdernes modstand, men også hvordan ledelsen omfatter og håndterer forandringer og modstand.

Modstand mod forandring er ikke et nyt fænomen. Modstand mod forandringer er en naturlig psykologisk reaktion (Jacobsen,2005:155). Forandringsmodstand er normen, ikke undtagelsen. Undersøgelser har anskueliggjort, at organisatoriske forandringer er inde og røre ved emotionerne i de enkelte medarbejdere, som enten kan være fremmende eller hæmmende for forandringsprocessen i form af brud på den psykologiske kontrakt, tab af identitet eller frygt for det ukendte (Jacobsen,2005:155 ;Jacobsen&Thorsvik,2014: 354-355). *"Research has shown how self-identity can be seriously disturbed during organizational changes which redefine job content, relationships, status, power and organizational culture (Eilam and Shamir, 2005; Smollan and Sayers, 2009). If, as Kuhn (2006, p. 1340) suggests, identity is "the conception of the self-reflexively and discursively understood," the metaphor is a key linguistic device that generates a selfimage in a specific context"* (Smollan,2012:796). Forandringsledelse handler ikke om at undgå modstand, men om at håndtere modstand. Derfor er der brug for en måde, hvorpå ledere kan afsløre interne opfattelser af forandringer, identificere modstand og få spotbelysning på 'kognitive huller' i accept af ændret mål, praksis og værdier for at overkomme denne organisatoriske barriere.

Inden for organisationsteorien er fænomenet 'modstand mod forandringer i organisationer' velbeskrevet, og der er en forholdsvis stor teoretisk interesse for fænomenet. Til trods for denne teoretiske og akademiske bevågenhed omkring fænomenet modstand, skriver Timo Klindt Bohni(2009:219), at der er

forbløffende få referencer til teoretikernes grundlæggende forståelse af den *kontekst*, som fænomenet udspringer sig i, nemlig organisationen. Bohni skriver, at ved at have fokus på konteksten, kan ledere opnå nye perspektiver på, hvordan modstanden kan fortolkes, og dermed på, hvilken praksis, der vil være legitim og ikke mindst hensigtsmæssig(Bohni,2009:230). Mens en bred faglig fundering i flere forskellige modstandsteorier ligeledes muliggør en reflekteret og differentieret tilgang til ledelsesopgaven, er den særlige styrke ved at inddrage koblingen til konteksten, at ledelsen ikke blot præsenteres for forskellige håndteringsstrategier, men samtidig udfordres mere basalt på dens grundlæggende antagelser om organisationer og betingelserne for at påvirke forandringer. Dermed hjælpes lederen ikke blot til at imødegå den konkrete udfordring (modstanden), men får mulighed for at forholde sig på et mere generelt niveau til sine grundantagelser og kollektive mentale modeller, skriver Bohni(2009:230). Ligeledes argumenterer Kotter og Schlesinger(2008) for, at man som leder kan imødekomme eventuel modstand mod forandring ved at identificere kilden til medarbejdernes modstand og bekymringer. Denne indsigt giver ifølge de to teoretikere ledelsen et mere nuanceret grundlag at handle på og mulighed for at forholde sig reflektivt til de rammer, hvori en given problemstilling udfolder sig.

### **3.4.Forskellige forståelsesoptikker**

Bevidstheden om de forskellige forståelses- og interesseoptikker er et nødvendigt led i enhver forandringsproces, mener Christensen og Molin(1981:183). Dette grunder i, at forståelsen af de organisatoriske problemer (som forandringsprocessen forventes at bearbejde) omhandler forskellige forståelser og interesser - *nogen* må have en *idé*(Jacobsen,2009:153). Formuleringen af organisatoriske problemstillinger og forandringsprocesser kan dermed ikke betragtes løsrevet fra de forståelses- og interesseoptikker, disse problemer manifesterer fra(Christensen&Molin,1981:173). Ledernes definition af dagens situation og behovet for forandring er ikke objektive størrelser(Jacobsen,2009:179), men er et produkt af deres mentale habitus, defineret af kultur, tidligere mål, tidligere erfaringsdannelser, deres risiko-villighed som familiedrevet entreprenørvirksomhed og erfaringer fra sammenlignelige organisationers tidligere adfærd m.m.(Csonka,2000:31;Bakka&Fivelsdal,2010:261). Ydermere bliver ledelsens opgave i ledelseslitteraturen ofte formuleret til at berøre fastholdelse og balance mellem medarbejdernes behov samt organisationens behov, hvilket kan farve ledelsens forståelse af organisationen og kan indgyde til interesse modsætninger, modstridende hensyn og dilemmaer leder og medarbejder imellem(Christensen&Molin,1981:173;Alsted&Haslund,2012:33). Der kan således argumenteres for, at ledere kigger igennem et bestemt forståelsesfilter. At forholdet foregår mellem mennesker betyder, at hele det menneskelige følelsesspektrum er i spil og involveret. Det er bevidstheden om dette og evnen til at manøvrere i feltet mellem struktur og menneskelige dynamikker, som afgør om forholdet mellem ledelse og medarbejdere bliver vellykket(Alsted&Haslund,2012:7). Hvis ikke forholdet

findes tilfredsstillende, og mennesker skal samordne deres skabende aktiviteter, kan følgesvendene blive negative følelser såsom afmagt, modstand, tvivl eller vrede - eller hvad man nu har døbt reaktionen(Ibid). Hvis disse ovenævnte typer af negative følelser forbliver usagte og delvist ubevidste for de deltagende parter, lever de et skjult liv i organisationen. Fra denne dunkle position kan de have en vedvarende destruktiv indvirkning på samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne(Alsted&Haslund,2012:7).

Forandringstiltag indebærer tilvalg og fravalg i et organisatorisk felt, hvor dynamik og kompleksitet råder. Udfordringen bliver, at det, der sker i og uden for organisationen, må registreres og fortolkes af organisationsmedlemmerne, før det kan forstås(Jacobsen,2005:146). Forskellige organisationsmedlemmer med hver deres kognitive skemaer kan dermed have forskellige forståelser(Kotter,1997:86+93). Der vil derfor være stor usikkerhed forbundet med forandring af sociale processer, idet forandringsprocesser aktiverer forskellige interesser, forskellige følelser og forskellige virkelighedsopfattelser(Jacobsen,2009:46). Forandring foregår i et komplekst samspil mellem organisationsmedlemmer - mellem ledelse og medarbejdere. Det er i dag blevet vigtigt at forstå disse aktioner og reaktioner samt at forstå medarbejdernes tolkning af situationen fra netop dem, som ikke har intenderet forandringsinitiativet, men stadig rammes af det(Jacobsen,2009:47). Forskning viser, at det *oplevede behov* for forandring vægtes at have en essentiel betydning i forhold til succesfulde forandringstiltag. Når ledelsens intention om forandring er funderet i f.eks. ændret økonomiske forhold og konkurrencemæssige aspekter, kan det være langt fra medarbejderens oplevede hverdag, ytrer John Child(Csonka,2000:46;Jacobsen&Thorsvik,2014:350). Mening er netop essentiel, for at medarbejderne tager et forandringstiltag til sig i deres daglige arbejde. Ifølge Kotter er ingen forandringsinitiativer fuldendte, før de er blevet indarbejdet og indlejret i de daglige aktiviteter og mentale bevidstheder(Kotter,1997:16;Mikkelsen&Poulfelt,2010:86). Ifølge Kotter(1997) skal medarbejderne, når de står over den forestående forandringsproces, have en oplevelse af tvunget nødvendighed, og at det giver mening for den enkelte medarbejder netop at orientere sig mod det nye og gøre op med status quo-situationen, som ud fra ledelsens optik ikke er tilfredsstillende.

### **3.5.Forandringer og metaforer**

*“Although leaders do not and cannot completely control all events, they [can] nevertheless influence how events are seen and understood [by paying] close attention to how their language influences the interpretive frameworks of those around them”*(Deetz et al.,2000,72).

Organisatorisk er der brug for et 'sæt af billeder', der på metaforisk vis indrammer den 'organisatoriske virkelighed', så den bliver let forståelig, skriver Abel og Sementelli(2004:443). Det er ifølge de to teoretikere en forståelse, som ikke er udbredt blandt organisationsledere(Abel&Sementelli,2004:443). I den

forbindelse italesætter Abel og Sementelli(2004:443) værdien af metaforer, da de kan være med til at informere og sikre bedre ledelsesprocesser, organisatorisk kohærens og tilføre hands-on forbedringer for ledelsen i praksis. Akin og Schultheiss plæderer for appliceringen af metaforer som indledende skridt i organisationsforandringer(Inns,2002:312). I den forbindelse nævner de to teoretikere et eksempel med en organisation, hvor organisationsmedlemmerne skulle tænke på metaforer i deres beskrivelse af deres erfaringer med den formelle arbejdsgruppe, hvormed det var muligt, at sikre kohæsion i organisatoriske forandringer for ledelsen ved at få indsigt i medarbejdernes kognitive skemaer(Ibid.).

Det er desuden velkendt i forandringslitteraturen, at bæredygtige forandringer kræver integration af strukturelle og kulturelle forandringer(Abel&Sementelli,2004:444). Dette indebærer, at bæredygtige effektive forandringer konsekvent skal være skræddersyet til de aktuelle problemområder, og kan ikke blot ske ved adfærdsmæssige, strukturelle eller systemiske ændringer alene(Ibid.). Forandringen skal internaliseres i organisationen. Forandringslitteraturen bevidner om, at internaliseringen og integrationen genererer problemer i praksis. Dette er ofte tilfældet, da organisatorisk adfærd er baseret på antagelser fra forandringsteorier, som metaforisk skildrer organisationer som *maskiner*, der kan bemannes og styres af rationelle aktører med deres mekaniske anskuelse, skriver Abel og Sementelli(2004:444;Morgan,1988; March,2008). Her tilskrives den menneskelige side som regel kun en perifer betydning, hvis den da overhovedet tilskrives nogen betydning. Ledelsens forestillinger afspejler en forestilling om, at det er muligt at fastsætte nøjagtige og afgrænsede mål og nå disse præcist, som de er tænkt ude i fremtiden(Morgan,1986,12;Jægerum,2015:69;Hansen,2003:4). Inden for denne forståelse forudsættes det, at bæredygtige forandringer er et resultat af bevidste, deliberative, rationelle processer i beslutningstagningen. Måden at tænke på er stort set ikke følsom over for behovet for en integreret strukturel/kulturel evolution for at opretholde ønskede ændringer(Knights&Willmott,1995). Ved at ignorere organisationers dynamik i organisatoriske forandringer, hvor organisationer konstruerer, dekonstruerer og rekonstruerer i den organisatoriske dagligdag, glider organisationen tilbage til det gamle mønster, skriver Abel og Sementelli(2004): "*...[...]. organizations ignoring this dynamic by employing only conceptually narrow yet arguably more historically orthodox approaches to planning and implementing change, such as those suggested by machine/rational actor metaphors, find themselves drifting back to old thought and behavior patterns as the underlying, informal organizational culture re-emerges following a brief period of convalescence*"(Abel&Sementelli,2004:446). Forandringen når ikke at stabiliserer sig i den arbejdsmæssige dagligdag, og de eksisterende 'organisatoriske dysfunktioner' dukker op igen(Morgan,1988:357;Maginn,2007:4). Det betyder, at det bliver væsentligt at afdække metoder til at planlægge og gennemføre forandringer mere grundigt, baseret på en mere repræsentativ metaforisk forståelse, som muliggør udvikling af integrerede mønstre af strukturelle og kulturelle ændringer ud af den

nuværende organisatoriske milieu, og ligeledes udfordre den ledelseskontrollerede officielle organisationsdiskurs, som tenderer til at undertrykke alternative forståelser (Smollan, 2012:797; Abel & Sementelli, 2004:446). Metaforer bliver en tilgang til at løse det generelle problem med bæredygtige forandringer, idet de kan tilvejebringe et internt billede/retning og skabe et overblik over de mekanismer, som er i spil i den komplekse, ofte irrationelle og paradoksale organisatoriske arena i forhold til organisatoriske ændringer (Cleary & Packard, 1992). Metaforer stimulerer ikke blot nytænkning (Morgan, 1988), men kan ligeledes appliceres i internaliseringsprocessen. Metaforer tilskrives af Gareth Morgan en heuristisk og anerkendt rolle for sin evne til at åbne op for nye måder til at forstå og til at udvide grundlaget for forståelse af organisationer.

Organisationsmetaforer og metaforiske ræsonnementer kan desuden give forskere og ledere et ordforråd, der kan applicere til at forstå et abstrakt, komplekst organisatorisk fænomen - herunder de mange sociale praksisser og mentale aktiviteter, som foregår inden for en organisatorisk kontekst (Cornelissen, 2005:253). Metaforer er mere end blot sproglige dekorationer i sproget eller et middel til at kommunikere med en spektakulær effekt. Metaforer har også vist sig at være et effektivt hjælpemiddel til at reducere usikkerhed, stress og modstand (Morgan, 1986). Koblingen mellem metaforer og organisationen kan samtidig tjene til at skabe læring omkring organisatoriske fænomener. Metaforer er især nyttige i denne henseende, da deres rette brug kan hjælpe med at mobilisere integrationen af de forskellige organisatoriske niveauer og enheder ved både at fremme fælles forståelse og ved at legitimere de ændringer, der sker (Abel & Sementelli, 2004:447). Metaforer kan være med til at generere viden om karakteren af organisationen og bæredygtige forandringer, idet metaforer kan hjælpe os til at forstå forandringer, tilvænnings og andre organisatoriske bevægelser. Disse bevægelser er ikke tidligere blevet fastgjort til billedsproget, skriver Abel og Sementelli (2004:454). Det er et underbelyst forskningsområde, som har tiltrukket sig begrænset akademisk opmærksomhed i forandringlitteraturen. Til trods for at litteraturen er kendetegnet som teoretisk righoldig, hvad angår forklaringsmodeller, er der imidlertid forbløffende lidt viden om metaforer til at forstå og pågribe forandringer (Ibid). Til trods for øget accept af betydningen af metaforer i organisationsteorien, og hvordan metaforer repræsenterer det organisatoriske liv, foreligger der en begrænset vidensbase for metaforer i organisationsteori og forskning (Abel & Sementelli, 2004; Cleary & Packard, 1992).

I projektet arbejdes der ud fra deisen om, at medarbejdernes og ledelsens opfattelser implicit kan være med til at belyse interne organisatoriske muligheder og begrænsninger, for at 'løfte' organisationen den vej, som ledelsen ønsker. Organisationsopfattelserne kan konstruktivt være med til at forstyrre og åbne op for, at Rerons ledelse muligvis kan se det organisatoriske landskab fra en ny side og potentielt beskue

Reron fra et 'vertikalt og horisontal vindue'. Organisationsopfattelserne visualiserer medarbejderne og direktørerne via visualiseringsmetoden; tegneøvelsen, hvor de karikerede deres organisationsbilleder. Tegneøvelsen har som metode tidligere været: *"used in fields such as social anthropology (Collier, 1986; Johnson, 1985), drawings in organizations have traditionally been used only to depict mechanical designs or conceptual models, to portray organizational structure, and to communicate information to colleagues"* (Kearney&Hyle,2004:361). I den forholdsvis begrænsede forskning om brug af tegninger i organisationer, har det ifølge Kearney og Hyle(2004) været fundet, at tegninger kan fungere som en direkte metode til at opnå indsigt i organisationsopfattelser under organisationsforandringer. Men tegninger kan også fungere som katalysator, som hjælper med til at formulere ubevidste reaktioner som har været svært at definere(Ibid). Tegneøvelsen og metaforer bliver appliceret i projektet, idet de kan kaste et forholdsvis nyt undersøgende blik på organisationsmedlemmernes organisationsopfattelser, som kan bruges i ledelsesgreb i Reron.

## **Kapitel 2**

#### 4.0. Perspektiv på organisationen- *videnskabsteoretiske betragtninger*

For at sætte scenen for projektets forudsætning, introduceres først projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt. Kapitlet skal ses som en central forudsætning for forståelsen og behandling af ledelsens og medarbejdernes organisationsopfattelse. Videnskabsteorien kan være med til at skærpe projektets organisatoriske forståelse.

I projektet tages der afsæt i den socialkonstruktivistiske videnskabsteori. Dog falder socialkonstruktivismen ikke i én entydig videnskabsteoretisk samlet retning; tværtimod. Det er derimod en paraplybetegnelse for en række nyere teorier inden for samfund og kultur(Rasborg,2009:350). Disse teoretiske optikker er mangfoldige og varierer i radikalitet, hvilket vanskeliggør at karakterisere dem entydigt. At tale om socialkonstruktivisme i ental anses som misvisende og misledende. Selvom de udtaler sig om enslydende aspekter, er der ikke tale om én sammenhængende og veldefineret videnskabsteori(Rasborg,2009:350). Til trods for, at de socialkonstruktivistiske retninger kan være nok så forskellige, er der alligevel en fælles kerne i form af nogle grundlæggende antagelser om virkeligheden og tilgangen til virkeligheden dvs. nogle grundlæggende *ontologiske* og *epistemologiske* antagelser(Thisted,2011:65). Inden for socialkonstruktivistiske retning eksisterer der en grundopfattelse af, at den *menneskelige erkendelse er social konstrueret*, hvilket skal forstås således, at alle former for erkendelse optræder inden for en bestemt situationel forståelsesramme. Hos socialkonstruktivismen bliver teoridannelse og erkendelse situationelt betinget. Epistemologisk arbejdes der ud fra forståelsen af, at viden og erkendelse ikke er direkte afspejlinger af virkeligheden, men er afhængig af, præges af og bygger på den 'forståelsesramme', som individer har i forskellige kontekster. Der gøres derved op med dogmatiske og universelle tænkemåder(Olsen&Pedersen,2009:164). Videnskabsteoretisk kan *socialkonstruktivismen modstilles realismen*, som hævder, at virkeligheden er en objektiv realitet, som eksisterer uafhængig af vores erkendelse(Helder,2014:59;Thisted,2011:65). Virkeligheden opfattes ikke som indeholdende en objektiv sandhed, men forholdene i virkeligheden opfattes snarere som værende konstruerede eller konstitueret af en form for konstruktionsproces i relationen(Thisted,2011:65). Socialkonstruktivismen anerkender ikke noget *derude* eller *derinde* som værende sandt. I stedet ophøjes det sociale liv mellem individer i en lokal kontekst - *i relationen*. Erkendelsen flyttes ud i relationerne og de sociale processer.

Som tidligere nævnt spænder socialkonstruktivismen over forskellige retninger, som veksler og varierer i, hvor radikale de er. Ifølge Finn Collin er en anvendelig distinktion inden for socialkonstruktivismen at sondre mellem *epistemologiske* og *ontologiske* afskygninger af socialkonstruktivisme som navigationsredskab, eftersom de hviler på forskellige antagelser om, hvad der er konstrueret(Collin,2012:336;Helder,2014:60). Socialkonstruktivismen, som falder ind under den



*epistemologiske variant*, hævder, at kun vores erkendelse om virkeligheden er konstrueret. Det er kun på den epistemologiske side, at der sker konstruerende processer, idet virkeligheden ontologisk set eksisterer. Den *ontologiske konstruktivisme* placerer sig derimod i en anden videnskabsteoretisk bane. Denne retning plæderer for, at den samfundsmæssige virkelighed er konstrueret. Radikalitet kan således spores inden for nogle ontologiske konstruktivistiske retninger, eftersom disse ikke mener, at der eksisterer repræsentationer for den fysiske virkelighed, noget *derude*. Den fysiske virkelighed får først eksistens og livgivende puls i den menneskelige erkendelse, mens andre inden for denne retning hævder, at der eksisterer en fysisk virkelighed uafhængig af den menneskelige erkendelse (Collin, 2012:336-337).

I projektet læner jeg mig op af og er inspireret af det socialkonstruktivistiske grundsyn, som sociologerne Peter Berger og Thomas Luckmann plæderer for. Berger og Luckmann er dog vanskelig at placere entydigt imellem den ontologiske og epistemologiske konstruktivisme. Berger og Luckmanns socialkonstruktivisme vil blive udfoldet i nedenstående afsnit.

#### **4.1. Socialkonstruktivisme: Berger og Luckmann**

Berger og Luckmann udfolder og opstiller i 1966 i værket *The Social Construction of Reality* en begrebslig ramme for analyse af hverdagslivets vaner og institutioner (Rasborg, 2009:367). Den socialkonstruktivistiske position hos Berger og Luckmann plæderer for, betegner de videnssociologisk konstruktivisme. Denne konstruktivisme har teoretiske aner til bl.a. Weber, Durkheim samt Alfred Schütz (Rasborg, 2009:368). I den videnssociologiske konstruktivisme sammentænker Berger og Luckmann perspektiver fra de klassiske sociologer for at anskueliggøre videnssociologiens position. I videnssociologien ses den sociale virkelighed som havende en *dobbeltkarakter*; den sociale virkelighed besidder en *objektiv fakticitet*, men er opbygget af *subjektive handlinger*. I forsøget på at forklare hvorledes subjektive handlinger producerer og er skabende for en social virkelighed, som har en objektiv karakter, applicerer de to teoretikere konceptionerne: *eksternalisering*, *objektivering* samt *internalisering* (Rasborg, 2009:369). Det førstnævnte begreb refererer til, at den sociale virkelighed er eksternaliseret gennem menneskelige handlinger og praksisser. Det skal begribes således, at den sociale virkelighed produceres og reproduceres gennem vaner, rutiner og fortolkninger. Ontologisk set bliver individer medskabere og opretholdere af den virkelighed, som opleves. Over tid vil individets handlinger antage en mere permanent form, hvormed der menes, at de opnår en objektiv karakter, og der sker en *objektivering* (ibid.). Denne sociale virkelighed fødes og socialiseres individet ind i, hvormed de normer og værdier som udfolder sig og er gældende i den sociale verden, vil blive *internaliseret*. Konstruktionen af den sociale virkelighed udgør, ifølge Berger og Luckmann, en dialektisk proces bestående af eksternalisering, objektivering samt internalisering (Rasborg, 2009:369). Det betyder, at virkeligheden skabes i en konstruerende proces, og dermed er en social konstruktion.

Berger og Luckmann er ikke entydige i deres konstruktivisme, eftersom deres teori indeholder en evolutionær forklaring på, hvordan organisationer og viden opstår mellem individer, som over tid størkner og antager en slags uomgængelig og objektiv karakter, hvor 'virkeligheden' opnår en betingende karakter for individets handlinger(Helder,2014:50). Det skal dog ikke begribes strukturdeterministisk. Virkeligheden påvirker omvendt aktørernes handlinger, men omvendt påvirker aktørernes handlinger også virkeligheden. Hos Berger og Luckmann er det aktørerne, som driver konstruktionsprocesserne. Det virkelige konstrueres socialt og lever sit eget liv i det øjeblik, hvor det socialt konstruerede skjuler sig bag objektiviseringerne og rutinedannelser(Helder,2014:52). Berger og Luckmanns socialkonstruktivistiske forståelse rummer således elementer fra såvel ontologisk konstruktivisme såvel som den epistemologiske konstruktivisme.

Ifølge Berger og Luckmann udtrykker alt, hvad individer forholder sig til, og deres forholdemåder en konventionel indstilling. Individer danner så og sige altid deres virkelighed i en konstruktion, der allerede er konstrueret. *Ingen konstruktion foregår i et tomrum. Ingen erfaringer foregår i et socialt vakuum.* Det betyder, at der i en organisation er et 'mystisk stof'- forstået som en form for institutionel orden, skriver Berger og Luckmann(1966), som binder tankeformerne sammen, og udstikker rammer for organisationsmedlemmernes handling. Tankeformerne er snigende installeret i mindsettet. Individets/organisationsmedlemmets handlinger er i organisationer underlagt en organisatorisk *logic of appropriateness*, som henviser til: "*individual behaviour within organizations is structured according to the rules, routines and standard operating procedures that define the objectives and functions of these organizations*"(Sending,2002:445). Dog skal det ikke begribes således at normer og de relationer, som individets indgår i, determinerende former individet. Det forudsættes derimod, at der vil være uklarhed eller uenighed om, hvilken situation eller rolle, som individet er i, og på denne baggrund sker der 'forhandling' med henblik på at definere situationen eller rollen(Metz&Westenholz,2000:65).

I projektet arbejdes der ud fra Berger og Luckmanns socialkonstruktivistiske forståelse, dog lader jeg mig i overvejende grad inspirere af den epistemologisk socialkonstruktivistiske forståelse ved, at organisationsmedlemmernes konstruktion af virkelighed aldrig er entydig defineret i en given organisation, men den er åben for fortolkning og forskellige erkendelser. I den forbindelse kan det antages, at Reron som forholdsvis 'ny' entreprenørorganisation er mere åben for fortolkning, idet Reron er knap så institutionaliseret og er ikke præget af "*highly specialised functional dimensions and high status role and goal differentiation*"(Ramirez&Bartunek,1989,40).

Forestillingerne og organisationsopfattelserne er i Reron ikke et spejl af organisationens faktiske egenskaber, men er nærmere udtryk for, hvordan disse egenskaber tillægges betydning i sociale sammenhænge(Helder,2014:52). Således vil den socialkonstruktivistiske tilgang være 'hovedbrilleren' bag

den konkrete behandling af medarbejdernes og ledelsens opfattelse af entreprenørorganisationen Reron i projektet. Hermed åbnes der op for en anti-fundamentalistisk tilgang, hvor virkeligheden ses som lokale konstruktioner, og alle forklaringer og forståelser skal ses som socialt skabte fænomener, der derfor altid vil kunne anskues ud fra andre briller. Det betyder rent praktisk, at når ledelsen eller medarbejderne i Reron afkoder fænomener i organisationer, appliceres forskellige briller i en given kontekst til at oversætte samt erkende. Erkendelsessituationen vil være afhængig af subjektet der erkender, og objektet der erkendes, mellem *tænkning* og *virkelighed*(Thisted,2011:66;Rasborg,2005:350). 'Virkeligheden', forstået som de lokale konstruktioner, kommer bag på om ryggen på os som skjulte installationer i mindsettet; ledelsen eller medarbejderen 'ser' ubevidst det, de er indstillet på at 'se'(Jærum,2015:18). Fænomenerne bliver ikke repræsenteret som et objektive billede af noget *derude*, men som en subjektiv og social konstruktion i det indre socialkognitive skema. I forlængelse heraf gives der afkald på forestillingen om en objektiv virkelighed, som kan beskrives 'intetstedsfra' og i stedet favnes en subjekt-centreret ontologi om det sociale, hvor der tages udgangspunkt i at beskrive fænomener i de former, som de opleves af dem, som erfarer dem(Moldrup,2012:8). Et farvel til forestillingen om den objektive virkelighed indebærer et goddag til spørgsmålet om, hvordan medarbejdernes og ledernes position giver et bestemt perspektiv på den organisatoriske dagligdag i Reron. Teoretisk benytter jeg i den forbindelse Gareth Morgans organisationsmetaforer. Metaforer er komplekse, flertydige iagttagelsesmåder der arrangerer den organisatoriske realitet i et kontingent men fikseret metaforisk optik. Realiteten i Reron begribes således metaforisk, hvor den nærmest flækkes med en metaforisk iagttagelsesskelnen. Metaforer bliver i projektet 'epistemological tools'. Som Morgan selv udtrykker det: "*The use of metaphors implies a way of thinking and a way of seeing that pervade how we understand our world generally*(Morgan,1997:4). Metaforen bliver en slags brille, og brillen bliver en metafor for, hvad ledernes og medarbejdernes socialt bestemte og individuelle syn tillader dem at få øje på. Skiftes brillen/metaforen ud, vil de også kunne ændre synet på fænomener. Det særlige ved brillen er, at den er dynamisk, kontingent og temporær. I dette projekt tages der dog udgangspunkt i et øjebliksbillede. Projektet placerer sig med den socialkonstruktivistiske tilgang inden for en *perspektivisme*, hvor forskellige lokale virkelighedsontologier eksisterer blandt en pluralitet af andre principielt lige mulige og 'ligeværdige' blikke på virkeligheden. Socialkonstruktivismen giver mig i projektet et vokabular og forsvarlig forståelsesramme til at indfange den organisatoriske kompleksitet.

#### **4.2. Teoretisk forforståelse**

I nærværende afsnit vil den teoretiske forforståelse; anskuelseslinsen, som ligger til grund for dette projekt blive udfoldet. I projektet har min teoretiske forforståelse overvejende ladet sig inspirere af Gareth Morgan(1988) konceptualisering af organisationsmetaforer/organisationsbilleder. Metaforerne bliver mine iagttagelsesledende begreber og forståelser, som anvendes til at stille diagnoser om dagligdags- og

problemopfattelser af Reron(Haslebo,2004:88+Itkin&Nagy,2014:37). Min hensigt er ikke, at disse begreber skal være styrende for den empiriske analyse, men de skal fungere som 'sensitizing concepts'(Blumer,1969). 'Sensibiliserende begreber' udstikker ikke direkte anvisninger om, hvad jeg som forsker skal gøre, men de foreslår anskuelserfelter - retninger at kigge efter(Ibid.). Analysen hjælpes så at sige på vej via nogle organisationsmetaforiske optikker, som hjælper med at læse og spotte forskellige organisationsbilleder i forbindelse med analysen af projektets empiriske materiale. Formålet med den teoretiske forforståelse er ikke, at den ene og alene skal udgøre rammen for dataindsamlingen. Den teori, der appliceres i projektet, tilpasses og formes sensitivt i forhold til de empiriske data. Det tilstræbes, at teorien adapterer sig til virkeligheden, og den inddrages derfor fortløbende i analysen for at sikre, at analysen baseres på et større refleksivt grundlag.

Jeg kalder dette kapitel for '*teoretisk forforståelse*', fordi det er tænkt som en overordnet optegnelse af teoretiske perspektiver på organisationsmetaforer, som projektets empiriske arbejde har været tænkt, gennemført og analyseret inden for. Morgans konceptualisering åbner op for en bred analyse af flere forskellige aspekter af Reron. Morgan applicerer ikke blot én enkelt teori, men sætter en pamflet af organisationsteorier og organisationsforståelser i spil. Morgans metaforiske betragtninger fungerer som en referenceramme samt deduktive metaforer, hvorigennem Reron som oplevet fænomen begribes fra. Ligeledes er det et vilkår, at metaforer udstiller en flerhed og åbenhed for forskellige opfattelser, da metaforer ikke er stift begrænset til én fortolkning, men snarere åbner op for nye og flere måder at konceptualisere og forstå organisatoriske fænomener på(Morgan,1988).

### **4.3.Metaforer som begrebsramme**

Traditionelt har metaforer været anskuet som et sprogligt fænomen, som hørte hjemme i litteraturen og retorikken. Metaforer var sprogligt en måde at fremkalde bestemte billedlige associationer hos en given modtager(Ortony,1993). De nyere teorier(Morgan,1988;Weick,1995 m.fl.) gør op med denne forståelse, hvor metaforer udelukkende betragtes som en speciel udtryksform, hvor metaforer 'blot var til pynt'. De nyere teorier bevæger sig imod en forståelse, hvor metaforer først og fremmest er en *bestemt måde at tænke og begribe på*. Teoretisk åbnes der op for, at metaforer primært bliver betragtet som et *erkendelsesmæssigt fænomen* og sekundært som et sprogligt fænomen(Lakoff,1993;Schön,1993). Metaforer bliver betragtet som behæftet med mening - et kognitivt indhold, som udtrykkes i metaforiske sætninger. Metaforer bliver ifølge den britiske organisationsforsker Gareth Morgan måden vi begriber, udtrykker, artikulerer og forstår verden omkring os på(Greve&Hildebrandt,2012). Metaforer udgør grundlaget for vores sprog og forståelse, da den menneskelige hjernes begrebssystem er metaforisk i sin grundstruktur(Ibid.). Metaforer bliver således et slags filter, som konstituerer rammerne for vores

fortolkning, erkendelse og forståelse. Ud fra denne forståelse giver det mening i projektet at identificere hvilke metaforer, der appliceres i Reron. Metaforer er med til at bestemme, hvordan vi fortolker erfaringer, og i forlængelse heraf bliver øvelsen eller udfordringen i projektet at bringe metaforerne fra et ubevidst til et bevidst niveau, som kan gøres til genstand for refleksion i projektet. Her ses tegneøvelsen som en metodisk genvej (Udfoldes i afsnit 5.5.)

For Morgan er metaforer fundamentale for vores forståelse, da metaforer giver 'uklare' fænomener mening (Örtenblad et al. 2016). *"Metaphor as a primal, generative process that is fundamental to the creation of human understanding and meaning in all aspects of life"* (Renz, 2009). Metaforer er almene erkendelsesvilkår. I forlængelse heraf skriver Lakoff og Johnson følgende: *"Any subject that aims to study how individuals make sense of reality and act accordingly must therefore acknowledge the importance of understanding the role of metaphor in language and social life"* (Inns, 2002:306). Lakoff og Johnson (1999) forklarer, at vores erkendelse er kropslig og praktisk funderet. Ifølge de to teoretikere plæderer de for, at vores tanke/erkendelse er nært forbundet til vores krops umiddelbare oplevelse af et givet fænomen, hvorfra vi udvikler en forståelse på baggrund af velkendte 'basic level fænomener'. Vores erkendelse af nye og abstrakte fænomener tager således udspring i vores prototypiske erkendelse. På denne vis begrebsliggøres abstrakte fænomener gennem en metaforisk projektion af viden fra mere konkrete og kropslige områder (Ibid.). Ifølge Gareth Morgan applicerer vi direkte eller indirekte metaforer, når vi forsøger at forstå et fænomen, som om det var et andet fænomen, i overensstemmelse med følgende formel: A er (ligesom eller svarer til) B (Haslebo, 2004:88; Morgan, 1988:13). Metaforer blomstrer i erkendelsesoperationen og identifikationen af ligheder og forbindelser, der er karakteristiske set fra et menneskeligt oplevelsesperspektiv. Betydningsmæssigt har og får metaforer hos Morgan den betydning, at man ofte ubevidst eller bevidst overfører billeder fra et erfaringsområde (A) til et andet (B), hvor metaforerne gennem deres associative kraft, på finulig vis overfører egenskaber fra et fænomen til et andet - og på denne vis opstår der en (billedbaseret) forståelse af et fænomen (Jægerum, 2015:18). Denne ontologiske refleksive proces producerer metaforer som epistemologiske konstruktioner, som former vores virkelighed.

Metaforernes skabelsesberetning starter med og er afhængig af refleksivitet. Metaforen bliver en form for *typificering*, som er begreb som stammer fra Alfred Schutz teoretisering. Typificering opnår når *"situationer tolkes på baggrund af forhåndenværende kundskab"* (Smirich & Gareth, 1982:259). Typificering er et udtryk, som Schutz benytter til at beskrive, hvordan individer benytter disparate former for typificeringer til at tolke en situation på baggrund af deres forhenværende viden (Smirich & Gareth, 1982:259). Typificeringen gør os i stand til at handle, og begribe situationer, fordi det bliver genkendeligt: *"noget er som det plejer at*

være; og noget er ikke som det plejer at være”(Ibid.). Det afvigende konstrueres med det typiske/selvfølgelige som baggrund. Ifølge Morgan er vores forståelse også influeret af den sociale delte forståelse i en given organisation, hvor eksempelvis ledelsen i en organisatorisk kontekst kan antages at være en stærk mobiliserende kraft for et bestemt organisationsbillede(Klein&Huber,2016:192).

Metaforens egenskab er således, at den lader os opleve og forstå én situation ved hjælp af en anden. Det sker i overførslen - i den iagttagne associative distinktion mellem en sammenhæng og en anden, mellem en lignende konkret situation og den ukendte(Ibid.). Det er i den associative distinktion, hvor metaforen opstår, at vi begriber, forstår og skaber mening i situationerne, som vi møder(Morgan,1988:13+Renz,2009:56). Det betyder, at der set fra iagttagerspositionen, altid vil være en *subjektiv bestemmelse og erfaring*, som bliver et filter, der er styrende for metaforbrug og de iagttagne sammenhænge. *”Vi udvælger, hvad vi ser og dens betydning”*(Cornelissen,2016:40). Metaforer rummer således en emergent og situations-specific dimension og en åbenhed for multiple fortolkninger. *”Different people may use different images or alternative between images, an observation that tells us that the nature of reality does not dictate the way that reality is represented in people’s minds and articulated to one another”*(Cornelissen,2016:39). Metaforer er hos Morgan epistemologiske konstruktioner, som vi hver især konstruerer for at artikulere mening og begribe en situation.

I forlængelse heraf kan der argumenteres for, at Morgans metaforiske betragtninger er præget af en form for lineærforståelse af organisationsmedlemmernes måde at tænke på, hvor metaforen bygger ovenpå og er i resonans med tidligere forståelser(Cornelissen,2016:40). Metaforer indeholder i hans udlægning både et statisk og et processuelt perspektiv. En anskuelse som hævder, at metaforiske billeder (re)produceres på baggrund af et tidligere erfaringsgrundlag, der herefter låser sig fast, som måder at fange virkeligheden på. Havde vi andre erfaringer, kunne vi udtrykke os alternativt metaforisk. Metaforer rummer således ikke en entydig sandhed, men vil altid være lokalt konstruerede perspektiver. Metaforer er relative, men ikke som i *’anything goes’*, da den ikke er vilkårlig formbar. Metaforernes generativitet er funderet i en før-begrebslig struktur, hvilket ikke kan understøtte en hvilken som helst begrebsliggørelse(Schön,1993). De organisatoriske opfattelser hos medarbejderne i Reron, bliver således ikke nogen løstflagrende størrelse, som de blot bestemmer selv - omend opfattelser er mangefacetterede. Til trods for, at den skitserede konceptualisering er konstruktivistisk - så beror det også på et realistisk grundlag, når det kommer til organisationsmedlemmernes begrebsmæssige og sproglige konstruktion. Da organisationsmedlemmernes applicerede struktur af begreber er forankret i deres konkrete kropslige involvering i organisationen. Begrebsliggørelsen kan beskrives som en konstruktion, men det er en konstruktion, som er givet i organisationen, som til stadighed vejleder og begrænser organisationsmedlemmernes opfattelser af Reron.

#### 4.4. Metaforiske organisationsbilleder

Gareth Morgan behandler i sit værk *Images of Organization* (1986) organisationer som metaforer, der uafhængigt af organisationens fysiske fremtrædener giver organisationsmedlemmerne en mental forståelsesramme af det, de deltager i. Værket blev senere oversat til norsk med titlen *Organisasjonsbilder* i 1988 (Haslebo, 2004:88). I værket, som indeholder en omfattende bred og malerisk gennemgang af organisationsteorier op til midten af 1980'erne, forsøger Morgan at vise, hvordan mange af vore almindelige ideer om organisationer og ledelse og sproget herom bygger på et lille antal (implicitte) metaforer eller billeder. Morgans påstand er, at der findes otte forskellige konkurrerende billeder (stormetaforer), som uafhængig af tid og sted præger måden, vi anskuer og forklarer organisatoriske og ledelsesmæssige fænomener på (Høpner, 2007:20). Metaforer træder hos Morgan frem som et funktionalistisk redskab i den organisationsteoretiske gerning. De metaforiske indfaldsvinkler, som Morgan anvender til at forstå organisationen, er: organisationer som *maskiner*, *organismer*, *hjerner*, *kultur*, *psykiske fængsler*, *politiske systemer*, organisationer som *instrument for herredømme* samt organisationer som *indre fængsler* (Haslebo, 2004:88).

Metaforene former, ifølge Morgan, vores organisationsopfattelse, der som regel ureflekteret og ukritisk tages for givet, men som får os til at opfatte og forstå organisationer på bestemte måder (Morgan, 1988:12; Haslebo, 2004:88). I værket drager Morgan paralleller mellem eksisterende organisationsteori og metaforer for på den måde at begribe uklare fænomener, som organisationer er, på anden vis, og for Morgan på en ny måde, ved at gøre os bevidste om vore direkte og indirekte 'metaforiske tankestrømme'. "*Morgan believes that by creating certain types of realities within our minds metaphors help us to contextualize the world in ways that we may not have imagined before*" (Hussain & Hafeez, 2009). For Morgan er præmissen den at: "*All theory is metaphors*" (Morgan, 1997:5). Teorier er akkurat som at aflæse situationer - det er virkelighedsfortolkninger og konstruktioner, som bliver linser, hvormed vi be- og anskuer verden (Morgan, 1988:12; Örtenblad et al. 2016). De otte teoretiske linser, som Morgan udfolder i sit værk *Images of Organization* fra 1988, kan diskuteres. Det kan diskuteres, hvorvidt den metaforiske ramme stadig er aktuell i dag, hvor der spirer nye organisationsformer frem, skriver Anders Örtenblad (2016:73). Jeg vurderer dog, at Morgans teoretisering stadig er aktuell ud fra betragtningen af, at vi ifølge Morgan begrænser udsynet ved blot at associere maskinmetaforen med traditionelt bureaukrati og hierarkiske former for organisationer. Morgan anskuer, at moderne flade organisationer ligeledes inkorporerer mekaniske principper (Örtenblad, et al., 2016).

#### 4.5.A way of seeing

Som teoretiker arbejder Morgan teoretisk med forskellige organisationsmetaforer om, hvordan organisationer kan begribes (Moeslund, 2011:44). Morgans ontologiske udgangspunkt er, at organisationer er komplekse, paradoksale, sociale konstruerede virkeligheder og under tiden modsætningsfyldte (Haslebo, 2004:89; Morgan, 1988:13). De otte metaforer, som Morgan udfolder i sit værk, repræsenterer en diversitet af aspekter, som ifølge Morgan kendetegner organisationer i al almindelighed. Aspekterne må betragtes som komplementære. De uformelle såvel som de formelle aspekter, som præger det interne organisatoriske landskab, varierer i sammensætning og har hver deres organisatoriske indvirkning. I forlængelse heraf plæderer Morgan epistemologisk for, at man kan forsøge at begribe organisationer ud fra alle otte metaforiske indfaldsvinkler, idet organisationer er komplekse fænomener (Boje & Summers, 1994:688). Metaforerne vil hos Morgan sammenlagt give en rigere beskrivelse af en helhed, da virkeligheden kun afsløres for os i fragmenter ved en metafor (Morgan, 1988:13). Dog uden at Morgan teoretisk fortæller, hvorledes det sker. En anden potentiel begrænsning i Morgans teoretisering er, at han lader sig begrænse af et forsimplet syn på metaforer, og han lader sig begrænse til de otte metaforer, som tjener som en teoretisk forståelse af organisatorisk dynamik og kompleksitet, hvilket kan lede til forklaringer i projektet, som ikke er organisatorisk retvisende. Ifølge Juan Carlos Alicea Rivera (2014:69) må man ikke tro, at man blot ved brugen af metaforer har et ubestemt antal tilgange/perspektiver til studiet af en given organisation. Det kan således være en begrænsning, at bruge udelukkende metaforer som forklaring på organisatoriske problemer. Det er en begrænsning, jeg er opmærksom på i projektet, men jeg fandt det fordelagtigt at applicere metaforer ud fra tanken om, at jeg ikke ved, hvad der røre sig organisatorisk i Reron. Metaforer bliver i projektet: *"a data-to-theory connecting mechanism"* (Carpenter, 2008:277).

Ifølge Morgan bliver metaforer en bestemt måde at begribe og forstå organisationen på. Metaforerne bliver helhedstankesæt, som former opfattelser og sproget, som appliceres (Aggerholm et. al., 2009:39; Morgan, 1988:13). Ifølge Morgan fremhæver og nedtoner metaforer aspekter- og tildeler en partiel fragmenteret indsigt (Morgan, 1988:356). *"Når søkelyset settes på en enkelt tolkning, bliver andre tolkninger skjøvet i baggrunden"* (Morgan, 1988:13). I den forbindelse bliver det interessant i en organisationsanalyse at kaste lys over, hvilket syn på Reron, direktøren og medarbejderne udtrykker, og hvordan de med Morgans ord formidler det - 'a way of seeing'. En epistemologisk undertone betones i Morgans værk; ingen metafor er absolut eller har en definitiv mening i sig selv- og er derfor ikke organisatorisk dækkende for den multiverse organisatoriske virkelighed. Det er ikke muligt at betragte organisationen, som den er i sig selv (Morgan, 1998:357). Dette danner grundlag for antagelsen om, at der altid er 'mere' end hvad det enkelte øje aktuelt skuer (Morgan, 1988:356). Der fremkommer sider af



virkeligheden, hvis den betragtes fra nye vinkler eller med begge øjne. I forlængelse heraf kan Morgans teoretisering plæderes for at læne sig op ad en perspektivisme og socialkonstruktivisme. Morgan sætter ikke selv et videnskabsteoretisk mærkat på sit arbejde, men gennem sin teoretiske forståelse om, at mange forskelligartede forståelser kan bidrage til en mere samlet forståelse af organisationer, kan man udlægge ham som socialkonstruktivist og relativist, men også som situationist, da metaforerne tillige repræsenterer en situationel/historisk udviklingshistorie. Dog er Morgan ikke en 'fuldblodet socialkonstruktivist', idet han dekonstekstualiserer metaforerne og tilskriver dem nogle iboende egenskaber og karakteristika uafhængig af tid og sted.

#### **4.6.Ledelse og organisationsmetaforerne**

Ifølge Gareth Morgan handler ledelse om, at ledere må forstå og leve sig ind i de situationer, som de organisatorisk står over for, og prøve at adressere de forskellige indlejrede billeder - mindmaps - deres egne såvel som medarbejdernes for at overkomme mental inertie. Lederens opgave er at facilitere virkelighedsfortolkninger. Morgan forklarer, at: *"Ledere som vil opnå resultater må lære sig å forstå, kunsten å lese de situasjonene de møter og som de skal prøve å styre"*(Morgan,1986:11). Alt må forstås ind i en socialt betinget kontekst. Den herskende organisatoriske opfattelse i organisationer er, ifølge Morgan, at ledere med deres kraft og magiske færdigheder kan modellere og omforme de situationer, de møder. Det er en overbevisning og tankemåde, Morgan ønsker at aflive(Morgan,1986:11). I Morgans optik handler ledelse om at blive bedre til at aflæse de styringsrammer, ledere står over for, og som de udøver ledelse inden for. Her kommer metaforer ind som et virkemiddel til at forstyrre fastlåste forestillinger om organisationens virkemåde. Ledelse som ser én situation ud fra kun ét perspektiv - én synsvinkel, er ifølge Morgan karakteriseret ved dårlig ledelse, idet det konstituerer et rigtigt og mindre fleksibelt handlerepertoire(Moeslund,2011:44). Morgan antager således, at metaforer kan rekonstruere dybt rodfæstede sociale konstruktioner mellem organisationsmedlemmer og omforme situationer, der er faste eller utilfredsstillende. Det er dog tvivlsomt, om metaforer kan ændre sociohistoriske rammer, som Morgan beskriver.

Hos Morgan er ledelse: *"...[...]... realized in the process whereby one or more individuals succeeds in attempting to frame and define the reality of others. Indeed, leadership situations may be conceived as those in which there exists an obligation or a perceived right on the part of certain individuals to define the reality of other"*(Smirich&Morgan,1982:258). Ledelse er hos Morgan et individs evne til at mobilisere et bestemt virkelighedsbillede hos andre, og hvor de implicit eller eksplicit overgiver deres magt (suveræniteten) til at lade deres virkelighedsopfattelser blive defineret. At lede handler således om at kunne manøvrere enheder af virkelighedsbilleder og gøre sit virkelighedsbillede til fælles organisatorisk referencepunkt.

Ledelse er en magt-baseret virkelighedskonstruktion(Smirich&Morgan,1982:270). Ledelse er noget, der skabes interaktivt i ledelsessituationen og er dermed en situations- og personbestemt selvkonstitution, skriver Morgan. Ledelse er et uformelt fænomen og er ikke givet på forhånd. Lederen træder ikke ind i en prædefineret/færdigdesignet rolle(Smirich&Morgan,1982:270).

Hos Morgan fordrer organisatorisk tilslutning selvindsigt hos den enkelte leder, og at lederen kan 'læse' organisationen(Smirich&Morgan,1982:260). Ledelsesopgaven bliver således inderliggjort, og forholdet mellem ledelse og organisationen bliver intimiseret. Ledelsen har/får brug for en forståelse, som ligger uden for den traditionelle managementforståelse(Morgan,1986:12). At læse organisationen har to dimensioner; den udadvendte (organisationen) og den indadrettede (forståelsen af sig selv). Til at forstå organisationer og sig selv som leder, plæderer Morgan for at applicere organisationsmetaforer til at forstå og læse den ontologiske organisatoriske kompleksitet, som præger organisatoriske situationer(Örtenblad et.al.,2016). At organisationsmetaforer skulle have en mindre god effekt på ledelse, betoner Morgan ikke i hans teoretisering, hvor ledere uden kritisk refleksivitet kan falde for bestemte organisationsbilleder, som er inkonsistente med den organisatoriske kontekst(Klein&Huber,2016:193).

#### **4.7.Præsentation af organisationsmetaforer**

I nærværende afsnit vil udvalgte metaforer, som Morgan teoretiserer omkring, blive udfoldet. I projektet har der fundet en selektion af metaforer sted ud fra to betragtninger: 1)Hvad empirien i form af tegninger og udtalelser under interviews har inviteret til. Dette er ud fra tanken om, at undgå at mine forforståelser er bestemmende og for at sikre en fit mellem metaforer og data: "*In fact, choosing metaphors too early may reveal more about the researcher's own system of beliefs and assumptions than the data*"(Carpenter,2008:280). 2) Ud fra et praktisk perspektiv om, hvad jeg kan overskue inden for projektets rammer. Anders Örtenblad(2016:64) skriver, at det kan forekomme svært at bruge mere end én metafor som anskuelseslinse på empiriske fænomener. Men omvendt kan én metafor tilsløre virkelighedens mangfoldighed i organisationer(Itkin&Nagy,2014:69). Ud fra disse begrundelser vil fire af Morgans otte stormetaforer blive behandlet. Disse er følgende; *Organisationen som maskine, organisationen som organisme, organisationen som kultur og organisationen som politisk system*. De udeladte metaforer vil være *organisationen som en hjerne*, da empirien umiddelbart ikke inviterede til, at inddrage et læringsperspektiv. Organisationen som en hjerne kombinerer indsigt og drager paralleller fra moderne forskning i hjernefunktionen, kunstig intelligens og holografi. Med metaforen gives der mulighed for at kaste et undersøgende blik på organisatoriske læringsfaser. Ydermere vil *organisationer som psykiske fængsler* blive udeladt, eftersom metaforen fordrer en mere dybdegående psykologisk analyse. Metaforen omhandlende organisationer som psykiske fængsler bygger på psykoanalysen og illustrerer, hvordan

organisationer såvel som individer kan blive fanget af bestemte mentale modeller og ubevidste processer, som giver organisationen skjult betydning. Desuden er metaforen *organisationer som strømninger og transformation* udeladt. Det er en alternativ organismemetafor, som retter fokus mod organisationers forandringsdynamik med udgangspunkt i nyere sociologiske teorier om social tilpasning og forandring, autopoiesis, kaos samt kompleksitet. Med dette metaforiske fokuspunkt rettes det undersøgende blik sig mod de organisatoriske tilfældige/irrationelle elementer i organisationer. Det er umiddelbart en metafor, som ikke kalibrerer med, at jeg skal stille en diagnose i Reron. Den sidste udeladte metafor er *organisationen som et værktøj til dominans*, da det antages, at denne metafor bliver repræsenteret igennem metaforen *organisationer som politiske systemer*. Organisationer som dominans udforsker primært organisationen ud fra et marxistisk udgangspunkt, hvor den kaster et teoretisk blik på, hvorledes organisering altid sætter organisationsmedlemmet i en rolle af under- eller overlegenhed osv.

I de følgende afsnit udfoldes de fire metaforer, som vil blive behandlet i projektet. Præsentationen af organisationsmetaforerne vil i det følgende teoriafsnit være struktureret ud fra Morgans konceptualisering af organisationsmetaforer samt Morgans kritik tilknyttet hver metafor (Örtenblad et.al.2016). Endelig vil præsentationen af organisationsmetaforerne være struktureret omkring måden, der bedrives ledelse på inden for de enkelte organisationsmetaforer.

#### **4.8.Mekaniseringen: *organisationen som en maskine***

I den klassiske organisationsteori fra første del af det forrige århundrede møder vi Morgans første metafor, *organisationer som maskiner*. Metaforens fokus er på, hvordan de enkelte dele af organisationen som en anden maskine kan smøres og trimmes til at give det mest effektive output. Der inkorporeres de samme principper organisatorisk, som får maskinerne til at køre velsmurt. *Organisationen kan fungere som en maskine* (Greve&Hildebrandt,2012:63;Itkin&Nagy,2014:39). Som et klassisk syn på maskinmetaforen nævner Morgan Fredrick W. Taylor; *The Principles of Scientific Management* fra 1911. The Principles of Scientific Management bygger på tidsstudier af 'elementer' i de manuelle arbejdsprocesser. Tanken i Scientific Management er, at effektivisere og optimere produktionen igennem direkte ledelseskontrol, så arbejdstempoet styres og arbejdsopgaver kontrolleres. Kontrollen flyttede Taylor fra arbejdernes individuelle skøn såkaldte 'rules of thumb' til ledelsen i organisationen (Sørensen et.al.,2012:37). Taylors overordnede rationelle synspunkt var, at tilrettelæggelse og styring af arbejdsprocesser måtte være en videnskabelig opgave, hvor man ved hjælp af videnskabelige metoder kunne finde frem til *the one best way*. I den proces blev mennesket underordnet og var i sig selv ikke interessante. Medarbejderen skulle blot udføre det aftalte arbejde og ellers ikke involvere sig organisatorisk. Medarbejderne blev set som værende uden magt og indflydelse (Hagedorn-Ramussen,2000:136-137). En anden markant teoretiker på

daværende tidspunkt var den tyske sociolog Max Weber, som udtænkte en idealmodel for, hvorledes organisationer vertikalt skal opbygges for at fungere i et legalt-rationalistisk perspektiv(Morgan,1986:30). På sammen måde som Taylor arbejdede med teknologiens rationalisering af de tekniske omgivelser, beskæftigede Weber sig med rationaliseringen af de sociale omgivelser nærmere beslutningsrationaliteten i organisationer(Morgan,1986:30).

Fællesnævneren for de nævnte teoretikere er deres vægtlægning på regler og systemer. I deres perspektiv anlægges et mekanisk syn på organisationer, som kommer til udtryk ved, at de betragter organisationen som et instrument til at opnå fastlagte mål. Organisationens måde at fungere på skal være rationel i forhold til de givne mål(Morgan,1986:30;Carlsen&Gjersvik,1997). Organisationen skal fungere som en maskine, og de ansatte i organisationen skal opfattes som dele i maskinen. Den organisatoriske effektivitet er således kun et spørgsmål om, at strukturere arbejdsopgaver teknisk optimalt(Ibid). Omgivelserne og menneskelige hensyn spiller ikke forstyrrende ind i denne proces. De to teoretikere placerer sig med deres rationelle perspektiver under *klassisk organisationsteori*, hvor organisationen ansues som et *lukket system*, og hvor almengyldige regler for organisatorisk strukturering betragtes som værende mest hensigtsmæssigt(Aggerholm,2009:33). Organisationen kan desuden 'læses' som et kontekstløst system af maskinelle dele, der er forudsigelige, og som kan kontrolleres eller udskiftes, når eller hvis de går i stykker. Organisationen opfattes som et system eller netværk af enkelte dele(Morgan,1986:26;Aggerholm,2009:33). Maskinmetaforen prioriterer effektivitet og maksimal udnyttelse af arbejdskraften. For at opnå dette kaldes der på en rigid hierarkisk struktur, under- og overordnede forhold/instanser, bureaukrati, specialisering og automatisering, topdown-styring, hvormed de metaforske tanker kan plæderes for at blive ledt hen imod militaristiske systemer(Morgan,1988:43).

Inden for denne metafor beskues medarbejderne som en funktionel enkeltdel - et stykke mekanik; som var de skruer eller møtrikker, der tjente en bestemt funktion. "*The human element is virtually eliminated from the picture and workforce simply plays the role of a machine operator. Men and women were no more than "hands" or "manpower": the energy or force required to propel the organization machine.*"(Itkin&Nagy,2014:39). I dette idesystem har den enkelte medarbejder slet ikke nogen plads, men idet de er objekt-reduceret. Menneskesynet er inden for denne metafor, at medarbejderen slet og ret er, hvad denne bliver gjort til - en manipulerbar ressource, tom tavle, uden anden forudsætning end at omgivelserne kan modellere og sætte sine spor og forme vedkommende. Forståelsen er, at medarbejderen reagerer rationelt, og de er hovedsageligt økonomisk motiveret(Morgan,1988:43). I forlængelse heraf ansues organisationsmedlemmerne som beregnende aktører med instrumentelle orienteringer på

arbejdet. Medarbejderne reagerer via en mål-middelrationalitet, som netop skaber grobund for et nyttemaksimerende system.

Lederens primære opgave er instrumentelt-regulativ; at dirigere organisationsmedarbejderne samt sikre at rutineopgaver bliver afholdt. Ledelsesformen kan karakteriseres som *management*, som henviser til en administrativ og transaktionel ledelsesform, der styrende forsøger at opnå predefinerede mål(Helder,2014:112). Det handler om at *gøre tingene rigtigt* - optimering af produktionsapparatet og ressourceallokering. Ledelsesrollen bliver helt central, og den bliver anset som en organisatorisk funktion, som grundlæggende var orienteret mod 'opgaven'(Kjær,2014:60). Organisationen er en ledelsesenhed, der kan styres(Morgan,1986). Rationalitet er en essentiel ingrediens i ledelseskonstellationen. Dog kan det anfægtes, hvorvidt denne instrumentelle rationalitet er udbredt i SMV, idet ejerledere kan hævdes at være mere tilbøjelige til at være biased og heuristisk i deres beslutninger, og de anvender i større stil kognitive mekanismer og subjektive opfattelser i deres beslutninger(Klyver,2004:281;Morgan,1986:22).

Den mekaniske metaforlogik reducerer ifølge Morgan betydningen af den menneskelige maskindel(Morgan,1986:35). Organisatoriske mekaniske tilnærmelser kan have en dehumaniserende effekt og medføre en slags ligegyldighed - specielt hos 'de hierarkiske underordnede'. Organisationens mål og strukturer skaber klart definerede roller, som styrer opmærksomheden og fastlægger ansvar for medarbejderen, hvilket kan medføre at den bredere interesse for og kendskabet til, hvad organisationen gør, smuldre bort. Desuden kan en afledt konsekvens af maskinelle indretninger af organisationer være, at organisationer bliver horisontalt opdelt, hvorved information sjældent flyder frit, hvilket kan skabe grobund for forskellige billeder af totalsituationen i organisationen(Morgan,1988:94). Morgan hævder, at den mekaniske metafor er anvendelig ved enkle opgaveudførelser, når afsætningen er stabil, ved ensartet produktion samt når de 'humane maskinelle dele' opfører sig som planlagt. Den mekaniske metafor fungerer dog ikke under turbulente vilkår og når der høj forandringshastighed på markedet, da de standardiserede produktionsformer ikke er gearret til nye problemstillinger og ændringer i omgivelser, hvor skiftende omstændigheder kræver og kalder på nye handlinger(Morgan,1986:35-36+82).

#### **4.9.Naturen melder sig: organisationen som en organisme**

Et modstykke til maskinmetaforen er Morgans anden metafor, *organisationer som organismer*, der henter inspiration fra biologien og forklarer, hvordan organisationer både internt og eksternt interagerer som en biologisk organisme. Med denne metafor bevæger vi os ind i biologiens verden, som kilde til organisationsteoretiske betragtninger, og vi bevæger os væk fra den livløse maskine, som blev udfoldet inden for maskinmetaforen(Itkin&Nagy,2014:41). Fokusset er rettet mod at en organisation skal fungere som en sammenhængende biologisk enhed. Det er en tankemåde, som begyndte at blomstre, da

begrænsninger og kritik af maskinmetaforen begyndte at titte frem, og i kølvandet på kritikken begyndte *Human relations-skolen* at slå sine teoretiske folder (Scheuer:2014:67). Human relations-bevægelsen var et opgør mod det tayloriserede arbejde, og bevægelsen advokerede for udvikling af '*det hele menneske*'. Arbejdet skulle nu være meningsfuldt og udviklende for den enkelte medarbejder. Det er denne tankegang, som er grundlaget for human relations-bølgen, herunder Abraham Maslow, Hertzberg (1966) m.fl. som indgår i moderne organisationsteori. Maslow fremstiller individer som en organisme, der kæmper for at få tilfredsstillet og dækket sine behov, som led i at selvrealisere størst mulig 'menneskelig vækst og modning' (Morgan, 1988:44). Fokus er rettet mod menneskers personlige behov, relationer mennesker imellem, balance og harmoni (Morgan, 1988:42). Balancen må findes, behovene må stimuleres, hvis organisationsmedlemmerne skal være effektive på arbejdspladsen, og for at organisationen kan overleve (Morgan, 1988:42-43+75). Fokus skærpes mod at integrere organisationsmedlemmernes og organisationens behov i en form for funktionel humanisme (Ibid.). Til trods for at produktionen stadig overvejende var industriel vareproduktion, indbød organisationsforståelsen til ændring af arbejdsorganiseringen, og den tayloristiske organisationsmodel blev delvist modificeret af de mere humane modeller (Morgan, 1988:42). Inden for denne teoretiske retning indskrives Elton Mayo som en central pioner med Hawthorne-studierne (Mayo, 1933). Det var studier, der havde til hensigt at afdække forhold af betydning for arbejdstagernes produktivitet. Studierne satte fokus på socialpsykologiske forhold (mellemmenneskelige faktorer) betydning for menneskeligt velvære og øget produktivitet arbejdsmæssigt. Studiet viste bl.a., at de sociale omgivelser - den uformelle organisering omkring medarbejderne - har en betydning (Morgan, 1988:43).

Den metaforiske fremstilling, som Morgan udarbejder af organismemetaforen, er også inkluderet i moderne organisationsteori. Inden for dette perspektiv placeres organisationen i en social evolutionær udvikling, hvor organisationen eksisterer som en levende organisme, der lever i et økosystem, som opstår, udvikler sig og dør, og som kan inddeles i bestemte arter (Morgan, 1988:41+47; Itkin & Nagy, 2014:40). Morgan laver direkte sammenligninger mellem levende molekyler, tilpasninger, arter, miljøforhold, organisationers medarbejdere og deres sociale økologi (Morgan, 1988:42). Den organiske tankegang fremmer en opfattelse af organisationen som et åbent system; ligesom organismer skal organisationer være åbne for og på organisk vis tilpasse sig omgivelserne (Morgan, 1988:47). Organismemetaforen fremhæver overlevelse som en hovedopgave for organisationen, som står i kontrast til det traditionelle fokus på bestemte operationelle mål (Morgan, 1988:75). Organisationen er afhængig af andre og indgår i en større sammenhæng for, at den kan overleve og trives (Morgan, 1988:47). Der findes ikke en måde at organisere, som er bedst. Miljøet bliver en kritisk og bestemmende faktor (Morgan, 1988:50-51). Denne indfaldsvinkel er different fra den mekaniske model, hvor organisationen opfattes som et relativt lukket

mekanisk system(Morgan,1988:47). Organisationsforståelsen repræsenterer et skifte i måden at tænke en organisation på. *"This metaphor historically represents the next step from the "organization as machine", or a break from the mechanistic way of thinking about organizations"*(Carlsen&Gjersvik,1997). Organisationen skal på funktionel vis ses i lyset af sine delsystemer. Systemerne er som kinesiske æsker - *de er helheder i en større helhed*(Morgan,1988:47).

Disse ovennævnte forståelser sætter sit præg på ledelsesudøvelsen. Ledelse bliver karakteriseret ved delegering af ansvar og skabelse af følelsen af, at hver enkelt medarbejder er betydningsfuld. Desuden er ledelse karakteriseret ved at tilføre medarbejderne autonomi, ansvar og anerkendelse(Morgan,1988:44). Det bærer præg af en medarbejderorienteret-ledelsesform. Inden for dette perspektiv, skal ledelsen skabe muligheder, frigøre individets iboende potentiale samt opfordre til menneskelig udvikling og vækst. Det indebærer, at lederen skal *vejlede* frem for at *kontrollere og befale*. Ledelsesformen lægger op til indre - kontrol frem for ydrekontrol, decentralisering af beslutning, større frihedsgrader, medindflydelse og dialog(Morgan,1988:44).

Fokus er således rettet ind imod en behovsorienteret tilpasning af organisationen til omgivelserne. Inden for dette teoretiske perspektiv kan der spores en vis determinisme, da organismemetaforen ikke efterlader meget manøvrerum for ledelsen(Morgan,1988:76). Behovet for at tilpasse sig omgivelserne kan især hævdes at være gældende for Reron, idet entreprenørorganisationen ikke udgør en stor organisatorisk organisation med superkræfter på markedets spilleplade. Ydermere anskues organisationer i intern harmoni. Politiske- og personlige interesser bliver anset som værende unormale, og metaforen underbetoner således magt og konflikter organisationsmedlemmerne imellem(ibid.). En anden svaghed kan være, at organisationer og omgivelserne ikke betragtes som socialt konstruerede, og teorien underkender således, at organisationer i høj grad består af socialkonstruerede tanker, visioner, normer og trosforestillinger(Morgan,1988:76).

#### **4.1.0.Om at skabe sociale realiteter: *organisationen som en kultur***

*Organisationer som kulturer* kaster teoretisk lys på, hvordan organisationer er socialt konstruerede virkeligheder i organisationsmedlemmernes mentale bevidsthed. Kulturmetaforen falder ind under den organisationsteori, som opfatter organisationer som et socialkonstrueret menneskeligt system, som manifesterer indfiltrede og komplekse mønstre af forståelser, handlinger samt meninger. Organisationer har ingen objektiv struktur, men bliver kontinuerligt skabt og opretholdt af organisationsmedlemmerne(Hansen et.al.,2011:143). Kulturen bliver den lim, som binder forskellige fortolkningsmønstre sammen(Ibid.).

Kultur er hos Morgan: "Related to patterns of development reflected in a society's system of knowledge, ideology, values, norms, laws and rituals. Shared meaning, understanding and sensemaking are all ways of describing culture" (Carlsen&Gjersvik,1997).

Kultur er, ifølge Morgan, fabrikationer af mening og værdier, som vi fortolker erfaringer på baggrund af, og som guider vore handlinger(Morgan,1988:133). I Morgans optik giver kultur en bestemt måde at læse og forstå omverden på; kulturbestemte glughuller. Kultur bliver den finurlige optik, vi ser med, hvor noget accepteres som normalt, mens andet falder ind under kategorien anormalt. Når vi taler om kultur, taler vi i virkeligheden om virkelighedskonstruktioner, hvorigennem vi aflæser og opfatter verden og dens begivenheder og objekter på distinkte måder(Morgan,1988:134+137). Kultur gennemsyrrer vores forståelser og handlinger. Uden at tænke videre over det, træffer vi mange beslutninger ud fra forudsætninger, vi ikke spørger ind til(Morgan,1988:131).

Kultur gennemsyrrer organisationer som et aktivt levende fænomen, som vi samles om, og som både former og skaber vores verden. Kultur kan ikke blot betragtes som en side af en organisation(Morgan,1988:135). Organisationskulturen bliver det, som organisationen 'lever' ved. Organisationer er socialt konstruerede realiteter, som har lige så meget at gøre med opfattelse som de konkrete strukturer, begivenheder, regler, der udfolder sig organisatorisk. Inden for en organisation findes der som regel forskellige subkulturer og værdisystemer, hvilket skaber en mosaik af virkeligheder snarere end en samlet kultur. Det er implikationer, som ikke opleves inden for organisationsmetaforerne; organisationen som en maskine eller organisationen som en organisme(Morgan,1988:131).

Den morganske kulturopfattelse er orienteret mod fælles identitet, selvopfattelse, symboler, myter samt socialisering (opdragende fællesskab). En stærk kultur kultiverer en stærk identitetsfølelse og tildeler samtidig en følelse af tilhørsforhold, sammenhængskraft samt en oplevelse af at være en del af et fællesskab(Greve&Hildebrandt,2012:65). Kulturmetaforen ligger tæt op ad en *familiemetafor*, hvor organisationen anskues som værende en familie med lederen som familiens overhoved og de øvrige medlemmer anskues som beslægtede medlemmer af den organisatoriske familie, hvor inklusion såvel som eksklusion optræder(Ibid.). Måden vi opfatter kulturen kan nedbryde og opbygge grænser(Itkin&Nagy,2014:45).

Morgans kulturforståelse kan sammenstilles med E.C. Scheins begreb om organisationskultur(Greve&Hildebrandt,2012:65). Schein vægtlægger nemlig kulturen som værende bærende af organisationen. Desuden beskriver han, hvorledes tre lag, som benævnes artefakter, skueværdier og grundlæggende/underlæggende antagelser, kan være medskabende for kulturen i



organisationen. Disse tre niveauer strækker sig fra at være håndgribelige og tydelige manifestationer, som man kan se og føle på, til dybt indlejrede, ubevidste antagelser, som Schein definerer som kulturens kerne. Imellem disse eksisterer der forskellige skueværdier, normer og adfærdsregler, som medlemmerne af en pågældende kultur anvender til at tydeliggøre kulturen for sig selv og andre. Schein ser, at kultur vedrører et mønster af grundlæggende antagelser, der bliver anskuet som gyldige måder at tænke, føle og opfatte på i relation til bestemte grupper. Kultur er rammeskabende og en målestok for organisationsmedlemmernes ageren og gøren(Christensen et.al.,2004:134-135). Det andet aspekt, som Schein betoner, er, at kultur bygges op af de erfaringer, vi gør os(Christensen et.al.,2004:135).

At organisationer anskues som kultur får implikationer for ledelsesopgaven. Ledelse og kultur er i Scheins optik to sider af samme sag(Elting&Hammer,2014:55). Ledelsesopgaven er inden for denne metafor kendetegnet ved, at lederen agerer som forbillede, formidler værdier, bearbejder holdninger og går foran; *walk the talk*(Morgan,1988:131). Lederne skal udøve 'symbolsk lederskab'. "*Lederen skaber gennem sin ledelse af individer og grupper kulturen i organisationen, og når kulturen først eksisterer, så er denne helt afgørende for præmisserne for, hvordan ledelse kan udøves*"(Elting&Hammer,2014:55). Ledelse kan opfattes som laissez-faire, idet det er umuligt at forudsige konsekvenserne af ledelse(Ibid.).

Den kulturelle metafor rummer styrker ved, at den sætter teoretisk fokus på, at alt, hvad vi gør, foretages i en kontekst bestående af forudsatte grænser og opfattelser af fælles mening(Morgan,1988:138). Ideologier, værdier, holdninger og anden social praksis former organisatoriske handlinger. Det er således kulturen, som holder organisationen sammen ifølge Morgan. Desuden anskueliggør metaforen, at kulturel forandring kan være en forudsætning for at mobilisere en forandring, men kultur er mangedimensionel, ofte usynlig og kan være vanskelig at lede. Svagheden ved metaforen er i Morgans optik, at kultur kan blive opfattet på linje med en variabel, som kan modelleres med, og en form for mekanisk tankegang lever i denne kulturelle forståelse(Ibid.).

#### **4.1.1. Interesser, konflikt og magt: organisationer som politisk systemer**

Nyere forklaringer på organisationers mange-facetterede liv gives gennem organisationer som politiske systemer. Organisationer som politiske systemer henter sin inspiration fra politologien og fokuserer på, hvordan organisationer er politiske arenaer præget af forskellige interesser, konflikter og magtkampe. Implikationen af organisationer som politiske systemer er, at der eksisterer interesser, rettigheder, skjulte dagsordner, konfliktstyring og alliancer. Politik er et finurligt fænomen, som ofte er usynligt for alle andre end de, der er direkte involveret(Morgan,1988:150+152). Uoverensstemmende interesser giver konstant anledning til konflikter, synlige som usynlige, interne som eksterne, der behandles med forskellige former for magtspil i organisationer. Morgan definerer, med reference til den amerikanske politiske forsker Robert

Dahl, magt som evnen til at få en person til at gøre noget, vedkommende ellers ikke ville have gjort(Fogsgaard&Elmholdt,2014). Magt defineres således, som et individs evne til at realisere sine interesser og sin vilje over for andre aktører mod deres behov og ønsker(Ibid.). Magtrelationernes betydning i det organisatoriske system vægtlægges af Morgan, da det anses som afgørende for den adfærd, som udvises. I organisationer er der ofte nogle bestemte personer, der i kraft af deres placering i det organisatoriske hierarki er udstyret med en autoritet og bestemmelsesret. Morgan(1988) benævner dette *formel autoritet*, hvormed der forstås en slags legitimeret magt, som anerkendes og føjes. Dog påpeger Morgan(1988), at *formel autoritet* kun er en kilde til magt. Autoriteten svarer ikke altid overens med omfanget af magt. Magten skal i Morgans optik legitimeres, før autoriteten udgør en magtstruktur. Legitimeringen af magten medfører, at magten kan udspille sig i toppen såvel som i bundet af hierarkiet(Morgan,1988).

Hos Morgan(Morgan,1988) dækker interesser over: "...[...]... *et sett av komplekse størrelse som omfatter mål, verdier, ønsker og forventninger og andre grunnholdninger og tilbøyeligheter som får en person til at å handle i én retning enn en annen*"(Morgan,1988:153). Netop interesser beskriver Morgan som en balancering af forskellige interesser, som til tider kan være i balance, men ofte mener Morgan, at der vil være interessekonflikt, og vi må i den forbindelse tilsidesætte det ene frem for det andet. Eftersom individet ønsker at opfylde ofte modstridende interesse, bliver relationen til arbejdet politisk af karakter(Morgan,1988:153). I vores dagligdag har vi en tendens til at interessere os for et område, som vi ønsker at forsvare eller forstærke(Morgan,1988:153). For Morgan drejer arbejdslivet sig om mere end blot at udføre et job. Morgan ser nemlig, at medarbejderne bringer visioner og forhåbninger med sig, når de går på arbejde(Morgan,1988:153). Det betyder også, at interesser, som er uafhængig af jobbet, kan påvirke måden hvorpå, de agerer og handler på arbejdspladsen(Morgan,1988:154). Det er interesser, som omfatter et individs mål og ønsker. Det afgørende for individets realisering af interesser er den mængde af magt, de besidder organisatorisk(Ibid.).

Ifølge Morgan er organisationer inderst inde politiske i betydningen af at: "*Det altid må finnes prinsipper som skaper orden og angir retning for folk som har potensielt forskjellige og motstridende interesser*"(Morgan,1988:146). I forlængelse heraf udtaler Morgan, at organisationsmedlemmer er omgivet af andre i organisationen, som ønsker at fremme bestemte interesser(Ibid.). Interessemangfoldighed lever i bedste velgående organisatorisk. Det betyder, at der ikke nødvendigvis er en fælles organisatorisk målsætning, og at en diversitet af forskellige organisationsmetaforer kan leve i organisationsmedlemmernes kognitive univers. Fokus er med den politiske metafor sporet ind på forskellige interesser, konflikt og magt. Den politiske metafor sætter fokus på organisationer som et løst

sæt af sammenbundne netværk, koalitioner af formelle som uformelle grupper af mennesker med forskellige interesser, hvilket er en kontrast til en integreret rationel organisationsforståelse, som samarbejder om at fremme et fælles mål under maskinmetaforen(Morgan,1988:158). Morgan arbejder ud fra en forståelse af, at organisationsmedlemmerne organiserer sig, fordi det er formålstjenstligt for dem som enkelt individ(Morgan,1988:159). Morgan hævder, at organisationer ikke blot er funktionelt integrerede systemer, men har også elementer baseret på forskellige interesser. Metaforen giver en forståelse af konflikter, modsatrettede interesser og magtforhold. En fare ved denne organisationsmetafor er ifølge Morgan, at alle handlinger tolkes politisk i den forstand, at der ligger skjulte dagsordner og motiver bag enhver handling, og det kan skabe grobund for en organisatorisk mistro, som lever i organisationens skygge.

## Kapitel 3

## 5.0. Metodologiske betragtninger og fremgangsmåder

Metode betyder i ordets græske oprindelse *'en vej der fører til målet'* (Kvale, 1997:18). Dette kapitel beskriver de metodiske valg og fremgangsmåder, der ligger til grund for projektets empiriske produktioner, herunder indgangen til det empiriske felt, og hvilken type af viden, der er produceret i forbindelse med projektet. Indledningsvis anskueliggøres det, hvordan projektets socialkonstruktivistiske tilgang har influeret på forskningsprocessen og metodevalg.

Projektets forskningsmæssige og metodiske grundlag har været en flertydig og dynamisk proces fra startskuddet lød til projektets slut, idet projektet er blevet formet i mødet med mig som forsker og feltets præmisser. Projektet er baseret på den kvalitative metodologi. Den kvalitative empiri og kvalitative forskningsproces er i projektet et fællesprodukt, som opstår i relationen mellem genstandsfeltet og mig som forsker (Kvale & Brinkmann, 2009:93). Den kvalitative forskningsproces er indlejret i genstandsfeltets specifikke interesser, følelser og vilje i deltagelse og medspil i udformningen af relationen. Dataindsamlingsprocessen har i projektet i større eller mindre grad foregået på medarbejdernes og ledelsens præmisser i Reron - særligt har det haft betydning, at i tidsrummet, hvor forskningen forløb, oplevede Reron en periodisk travlhed, hvormed der blev sat en stopklods for projektets dataindsamling og oprindelige metodiske idé.

Ydermere indgår jeg som forsker også aktivt og konstruktivt i skabelsen af viden og empiri, som ikke blot passivt lader sig processe gennem mig som forsker - tværtimod. Den 'viden og empiri', der er blevet genereret i projektet, er sket i en kollektiv co-produktion mellem forskellige erfarende subjekter (Kvale & Brinkmann, 2009:93). I projektet er der således ikke tale om en forståelse af en subjekt-objekt relation, hvor det undersøgte ligger 'derude' som en præ-etableret entitet og blot venter på at blive indsamlet, som den videnskabsteoretisk retning realismen plæderer for (Thisted, 2011:66). Tværtimod hviler projektet på en anskuelse om, at data og viden skabes i mødet mellem mig som fortolkende forsker og min sociale, historiske og teoretiske 'bagage', og med medarbejderne og lederne i Reron, der er en del af settingen. Projektet hviler således på en præmis om *epistemologisk antirealisme*, hvor viden ikke er en direkte afbildning af virkeligheden, som den foreligger objektivt, men er en fortolkning som skabes fra en bestemt position - fra en bestemt interaktion (Thisted, 2011:66; Bryman, 2012:380). Metodologisk anvendes der i projektet kvalitative og mere interaktionistiske metoder i form af udvidede fokusgruppeinterviews og udvidede enkeltinterviews, hvor medarbejderne og direktøren i en interaktiv proces udfører en tegneøvelse, hvor de tegner deres organisationsopfattelser, og det giver mig som forsker mulighed for at tilnærme mig og forstå deres forståelser og perspektiver indefra samt nedefra og ikke gennem et studium udefra, hvor jeg som forsker er en uafhængig observatør (Andersen, 1990:28). Med tegneøvelsen kan jeg

tilnærme mig medarbejderne og direktørens organisationsopfattelse, dog er det kun en partiel adgang til feltet. Tegningerne er et partielt perspektiv, som giver et blik fra en kontekstafhængig position i feltet.

Ambitionen i projektet er som tidligere nævnt, at tage et dyk ind i medarbejdernes og direktørens dagligdagsopfattelser- og problemopfattelser, hvor bestræbelsen er ikke at lave forskning *om* organisationsmedarbejderne men *med* organisationsmedarbejderne i Reron ud fra en metodologisk åben og pragmatisk tilgang(Strati,2010:886). Projektet bygger på en antagelse om, at medarbejdernes forståelse er noget, der skal *opdages*, snarere end noget der skal *forudsættes*(Antoft&Salmonsens,2007:15;Bryman,2012:380). I projektet anvendes en kvalitativ og eksplorativ tilgang til at tilnærme mig en forståelse af medarbejdernes opfattelse og situationsopfattelse af Reron ud fra deres emiske perspektiver for, at skabe det Severyn Bruyn benævner den *subjektive adækvans*(Antoft&Salmonsens,2012:13+15). Den subjektive adækvans henviser til en optagethed af individer, deres erfaringer og deres meningskabelse(ibid.). I projektet ønsker jeg således, at analysere Reron med afsæt i undersøgelsespersonernes oplevelser. Dette 'nedefra-perspektiv' er formuleret af Spradley:

*"I want to understand the world from your point of view.*

*I want to know what you know in the way you know it"*(Spradley,1979:34).

Med dét perspektiv for øje er det ikke mig som forsker men undersøgelsespersonerne- medarbejderne og direktøren, der afgørende afgør for, hvad der tæller som vigtigt. De har således en skelsættende stemme:"*What is important is not predetermined by the researcher*"(Maykut&Morehouse,1994:46). På denne vis læner projektet sig op af et *forholdsvist løst og fleksibel design* ud fra antagelsen om, at projektets empiriske grundlag skabes i samspil med medarbejderne og direktøren i Reron, og ud fra ønsket om at undgå at presse et bestemt design ned over feltet. Jeg anerkender, at genstandsfeltet må studeres i dets naturlige dynamiske kontekst(Bryman,2012:403). Selvom det forskningsmæssigt kunne have været forførende at udarbejde et stramt forskningsdesign og stringent eksekvere en nøje udtænkt forskningsplan der imødekommer konventionelle scientistiske dyder om gennemsigtighed, stringens og tilgodeser en forskningsnovices behov for forudsigelighed og overskuelighed. Men for mig er det sjældent en optimal måde at bedrive kvalitativ forskning samt casestudier på(Antoft&Salomonsen,2007). En anden begrundelse herfor er, at Reron behandles som en case har en dynamisk karakter, hvilket betyder, at jeg som forsker ikke kan opnå fuld kontrol over genstandsfeltet(Antoft&Salmonsens,2012:32+139).

Fleksibiliteten som kendetegner projektets design har indvirket på, at de (væsentlige) valg jeg har truffet i projektet er blevet udskudt. Valgene som skal, og er blevet taget i projektet er på sin vis blevet mere

informerede, men det har på ingen måde været nemme valg at træffe. Forskningsprocessen bag dette projekt er foregået i en vekselvirkning mellem justering af problemformulering, teori og valg af metoder foruden de erkendelsesmæssige justeringer i forhold til de erkendelsesmæssige fremskridt, som har været påkrævet af den valgte teori, metode samt den empiriske belyningsstrategi. I det følgende afsnit vil jeg blotlægge projektets metodiske valg, hvor jeg indledningsvis vil stille skarp på Reron som case og det kvalitative casesdesign.

### **5.1.Kvalitativ casesdesign: Reron som organisatorisk fænomen**

I projektet arbejdes der caseorienteret, hvor medarbejdernes og ledelsens opfattelser i Reron udgør den single case, der studeres og analyseres intensivt(Bryman,2012:66;DeVaus,2001:229). Projektet er baseret på et single casestudium af Reron, hvilket, som navnet antyder, er studiet af en enkel case(Ramian,2012:83). Casestudie er særligt hensigtsmæssige: “[...]when the researcher is trying to uncover a relationship between a phenomenon and the context in which it is occurring”(Gray,2009:247). Desuden er det kvalitative casestudie aktuelt ud fra følgende forståelse: *“The use of metaphors in qualitative research provides an opportunity to examine phenomena from a unique and creative perspective”*(Carpenter,2008:274)

Generelt kan en case anskues som en flertydig størrelse og konception, eftersom en case kan ses som et eksempel på mange forskellige empiriske og teoretiske universer og udgaver alt afhængig af, hvilket hjørne af virkeligheden, som forskeren betoner(Antoft&Salomonsen,2007:31). I den forbindelse arbejdes der i projektet ud fra forståelsen af, at en case er et eksempel på en analytisk konstruktion, der konstrueres og processuelt fastlægges af mig som forsker i et samspil med det empiriske materiale og aktørerne(Antoft&Salomonsen,2007:31+52). I projektet er Reron et casestudium, som undersøges fra et finurligt ståsted mellem det empiriske og teoretiske, dog med et overvejende ståsted, fikspunkt, inden for empiriens betydning, opdagelser og den kompleksitet, det gemmer på. Hermed flyttes forklaringer fra teoriernes verden til de adspurgtes (empiriens) verden. I projektet ligges der vægt på, at jeg som forsker *“har været ude at grave og kommer tilbage med nogle beskidte negle”*(Antoft et.al,2007:307). I projektet tillægges medarbejdernes og direktørens organisationsopfattelser (empirien) en styrende rolle. De har således fungeret som aktive medskabere af forskningen(Jacobsen&Jørgensen,2007:212). På denne vis transformeres de fra *forskningsobjekter* til *forskningssubjekter*. Medarbejdernes og direktørens opfattelser er i overvejende grad blevet anvendt a priori i forhold til forskningen og har kontinuerligt influeret på casens løbende tilblivelse, eftersom det foreligger svært for mig som forsker at afgrænse casens fokus og problemstilling, når man tager det sociale og det organisatoriske livs kompleksitet til indtægt(Antoft&Salomonsen,2007:33). Det er sammensat og diffust, og det kan på forhånd ikke reduceres

til nogle prædefinerede variable, men må undersøges i sin komplekse kontekst. Ellers kan undersøgelsens validitet antastes (Andersen, 1990:28).

I projektet anerkendes det dog, at det ikke er muligt at indfange casens fulde kompleksitet. Der vil altid være utallige måder at anskue og udforske casen på. Det er derfor nødvendigt med en antagelse om "*the central subject problem*" (Antoft & Salomonsen, 2007:33). I projektet defineres '*the central subjekt*' - casens fikspunkt - ud fra medarbejdernes og direktørens organisationsopfattelser, som kan plæderes for at afspejle de værdier, normer og forestillinger, de har i den sociale virkelighed (konteksten) af Reron som organisatorisk fænomen. Konteksten udgør entreprenørorganisationen Reron, og kontekstens samspil mellem medarbejdernes og direktørens perspektiver på Reron er således det sociale fænomen, som studeres. Med det kvalitative metodologiske ståsted rettes projektets opmærksomhed mod konteksten og dennes studeredes totalitet. Målet er således at studere fænomenet med en udstrakt opmærksomhed og sensitivitet over for fænomenets egen 'virkelighed' og ikke mindst udarbejde en dybdegående analyse af fænomenet (Antoft & Salomonsen, 2007:29). I projektet arbejdes der nemlig ud fra en epistemologisk præmis om, at der er en sammenhæng mellem det undersøgte fænomen og den kontekst, hvori fænomenet udfolder sig. De sociale fænomener og konteksten kan ikke adskilles, medmindre dette sker analytisk (Antoft & Salomonsen, 2007:32). Kontekstens indvirkning betyder, at medarbejdernes og direktørens opfattelser ses som afhængige af tid/sted (Bryman, 2012:69). Ligeledes har det implicit den betydning, at casen under forskningsforløbet kan forandre sig mellem hænderne på mig som forsker, hvorfor casestudiet kræver, at jeg som forsker er yderst sensitiv over for feltet, selvom jeg blot foretager en tværseksundersøgelse (Antoft & Salomonsen, 2007:29-33).

I projektet anvendes casestudiestrategien, fordi jeg ønsker at studere og begribe et 'virkeligt' fænomen dybdegående, hvor det essentielle er sammenhængen mellem det sociale fænomen, der studeres, og den kontekst, som fænomenet er en del af. Projektet har karakter af et *in-depth studium*, hvor dybden konstituerer et særligt karakteristika for metoden og et videnskabeligt grundlag for diagnosticeringen af Reron (Antoft & Salomonsen, 2007:30). Et dybdegående casestudie er ligeledes nødvendigt for at få øje på de *institutionaliserede logikker og opfattelser* i Reron. Noget som ved første øjekast kan karakteriseres ved, at være taget for givet, og derfor er de ofte i første omgang usynlige, og kalder således på et undersøgelsesdesign, der går i dybden. På denne vis opnås der ikke en holistisk indsigt i Reron, men projektet bliver snarere en *fokuseret og dyberegående analyse af organisationsmedlemmernes opfattelser* - med de dilemmaer, som det nu engang gemmer på. Projektets primære fokus på medarbejdernes og direktørens univers - set indefra og ud - kan risikere at blive etnocentrisk, idet projektets datagrundlag begrænses til deres erkendelser. *Til en partiel indsigt*. I projektet arbejdes der ud fra en erkendelse af, at



individer med forskellige positioner har forskellige kognitive organisationsopfattelser, men i projektet fokuserer jeg udelukkede på de interne interessenter/stakeholders - her forstået som direktøren og medarbejderne(Bakka&Fivelsdal,2010:19). Men på den anden side er det en væsentlig pointe at fordybe sig i og sætte netop det interne univers i Reron under en sociologisk lup for at forstå det, da organisationsmedlemmernes kognitive univers influerer på de handlinger, de foretager sig, og er aktivt skabende for organisationen(jævnfør bilag 1). Det er således en måde at tilnærme mig, hvordan den organiserede virkelighed internt produceres i Reron(Karnøe,2000:32). Intentionen i projektet er ud fra et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk perspektiv at understrege den nære forbindelse mellem indre kognitive billeder, opfattelser og organisationsmedlemmernes handlinger i Reron(Morgan,1986:359). I forlængelse heraf gives der afkald på forestillingen om en objektiv virkelighed, som kan beskrives 'intetstedsfra' og i stedet favnes en subjekt-centeret ontologi om det sociale, hvor der tages udgangspunkt i at beskrive fænomener i de former, som de opleves af dem, som erfarer dem(Moldrup,2012:8). Et farvel til forestillingen om den objektive virkelighed indebærer et goddag til spørgsmålet om, hvordan medarbejderne og direktøren har et bestemt perspektiv på den organisatoriske dagligdag. Selvom der fokuseres på den enkelte medarbejders og leders opfattelse af Reron, er der ikke tale om et metodeindividualistisk syn, eftersom der er tale om at forstå den enkelte medarbejders ellers direktørens opfattelse som det, der skaber og stabiliserer interaktioner mellem mennesker i organisationen(Karnøe,2000:33).

Casestudiet er et naturligt valg for dette projekts praksisorienterede forskning, da det er en velegnet metode til dybdegående udforskning til at *fremme forståelsen og erkendelsen af et fænomen*, skabe nytænkning og dermed udvikle nye forklaringer, som i dette projekt kan anvendes som et ledelsesgreb(Ramian,2012:11). Den dybdegående indsigt i den *typiske case*, som Reron udgør, som med en vis forsigtighed kan bidrage med indsigtfuld viden og kan drages nytte af i andre lignede cases, dog ud fra erkendelse af at forskellige (muligvis unikke) forhold er gældende i forskellige cases, hvorfor en forsigtighed og følsomhed i overførbareheden er essentiel(Ramian,2012:88). Som case antages det, at Reron har karakter af at være '*typisk/repræsentativ*', da Reron er en SMV-organisation, og problemstillingen, som ledelsen registrerer, er en problemstilling som andre organisationer også møder med. Dog forelå der i forhold til projektets pragmatiske tilgang en vanskelighed i forhold til at lade Reron som case strategisk udvælge fra projektets begyndelse(Antoft&Salomonsen,2007:45). Efter en dybere indsigt i Reron og teoretisk indsigt i forandringsteori, kan Reron dog kategoriseres som en typisk case. I forhold til den typiske case, foreligger der ifølge Agi Csonka et større forskningsmæssigt behov for at fokusere mere på almindelige typiske organisationer, eftersom der i forskningsverden har været en tendens til at fokusere på enkelte fremstående spidsvidsvirksomheder, der har markeret sig med nogle enestående

udviklingstendenser(Csonka,2000:324). Reron som case kan plæderes for, at repræsentere og relatere sig til en mere generel typisk sammenhæng. Projektets fokus på Reron som organisatorisk fænomen/case bliver således et skridt i retningen af at studere en typisk entreprenørorganisation og dens organisationsmedlemmers opfattelser af organisationen, som i sit udgangspunkt kan give pejlemærker for andre lignende organisationer, som står i en situation, der er tilnærmelsesvis ens. Organisationer er dog formet af de kulturelle, sociale, politiske og økonomiske systemer, de er en del af - og der er således faktorer, som kan skubbe organisationer tættere eller længere væk fra hinanden(Gelsing,2008:62-63).

## 5.2.Abduktiv metode

I projektet er den overvejende tilgang til produktion af viden pragmatisk og bygger på den abduktive undersøgelsestilgang for netop at sikre en sensitiv tilgang over for de empiriske (dynamiske) fænomener, som er genstand for projektets undersøgelse. Projektet er således ikke funderet på logiske, stringente og kontrollerende valg og fravalg fra 'højre-hånds'-kanaler, men hviler på 'venstrehånds'-processer, hvor kreativiteten og intuitionen i forskningsprocessens øjeblikke og nu'er - får en styrende rolle(Antoft et.al,2007:293). Projektets formål er inspireret af Charles Wright Mills trang til at forstå, som Mills begrebsliggjorde det i hans hovedværk '*Den sociologiske fantasi*'(Antoft et.al,2007:296). I projektet er målet, at tilnærme mig direktørens og medarbejdernes organisationsopfattelse, ikke ud fra en lineær tænkning og målrettede procedure, men ud fra en tænkning om at 'give slip forskningsmæssigt' og åbne det forskningsmæssige mindset for det, som byder sig og være sensitiv overfor 'tilfældets gaver' i mødet med empirien. Og dermed lade mig præsentere for svar på spørgsmål, som jeg ikke vidste, jeg skulle stille, som Charlotte Baarts(Baarts,2004:41) skriver det. Eksempler på centrale overraskelser i mødet med empirien har bl.a. været, at medarbejderne organisatorisk oplever og opfatter Reron mekanisk og rigid. En organisationsopfattelse, som står i umiddelbar kontrast til Rerons strukturelle organisationsopbygning.

I denne form for sociologisk kreativitet ansføres der til abduktion og videns-fremmende indfaldsvinker til det videnskabelige arbejde, som åbner op for overraskelser, erkendelsesmæssige sammenbrud og forbløffelser. Som forskningstilgang foranlediger dette tiltag til, at jeg som forsker er åben for viden/nyopdagelser samt forholder mig reflektivt og ydmygt til genstandsfeltet med en følsomhed(Bryman,2012:403). Det har betydet, at den indledende forskningsproces har båret præg af at være mindre struktureret og gennemsigtig. Projektets forskningsdesign som problemformulering har været konstrueret relativt åbent samt ved projektets induktive prægede metodiske tilgang. Den manglende vidensbase omkring organisationsopfattelser i SMV-organisationer, som jeg kunne stå på skuldrene af i forhold til at forstå dagligdags- og problemopfattelser i Reron, betød, at jeg måtte ud at se, høre, dufte og være *in situ*, hvis jeg ville forstå organisationsmedlemmernes kognitive billeder af Reron.

Denne åbenhed, som forskningsdesignet åbnede for, kan ses som en svaghed ud fra en videnskabelig betragtning, men det er en svaghed, som er et vilkår og en præmis for dette projekts forskningsdesign (Bryman, 2012:405). Projektet er nemlig ikke funderet i en standardiseret hovedvej, - én analytisk procedure, hvilket gør dette kvalitative studie og nok også kvalitative studier generelt udfordrende. Prisen herfor kan blive en diffusitet, der efterlader det videnskabelig indtryk af at *anything goes*, men det skal ikke forstås som *anything goes* i en radikal forstand. Det skal forstås således, at jeg ikke er forskningsmæssigt fastlåst eller teoretisk-(bag)bundet på forhånd. I projektet læner jeg mig op af den videnskabsteoretiske forståelse socialkonstruktivisme, og i forlængelse af denne videns-forståelse er det i det humane domæne - i relationerne - at virkeligheden og min forskning formes. Dette sker ud fra ræsonnementet om, at 'det virkelige' skabes i samspil og dialog med feltet. Qua den socialkonstruktiviske forståelse, blev forskningsdesignet tilrettelagt ud fra en åbenhed, således at de empiriske erfaringer og viden uomtvisteligt dannes i samspil med de empiriske aktører. Det betyder, at min forskning har været 'godt tjent' med at have mod til 'at udskyde lukninger i såvel forskningsprocessen som i den skrevne tekst' så længe som muligt (Alvesson & Kärreman, 2005:134). Det gælder i særlig grad, når jeg studerer et forskningsemne, hvor der ikke foreligger nogen formaliseret vidensbase i forvejen.

Reron anskues i projektet som et dynamisk fænomen, som har implikationer i forhold til projektets fleksibilitet i forskningsdesignet (Bryman, 2012:404). Flexibilitet i forhold til projektets design betyder, at jeg som forsker ikke arbejder hypotetisk-deduktivt eller med en a priori teoretisk forståelse. Ligeledes arbejder jeg ikke induktivt og teoriløst, da jeg ikke finder det muligt at sætte teori i parentes. Begge tilgange kan være vanskelige, når jeg som forsker studerer komplekse forhold som menneskelige erfaringer og perspektiver i det sociale system; en organisation. I stedet applicerer jeg i projektet en abduktiv tilgang. Den abduktive tilgang indebærer, at det empiriske felt får lige så stor betydning for valg af tilgange og metoder som teorien (Bryman, 2012:401). I en vekselvirkning har de empiriske erfaringer talt tilbage og spillet ind på det teoretiske valg af Morgans organisationsmetaforer, som metodisk inviterer til en metode, hvor det er muligt at illustrere og invitere manifesterede såvel som latente organisationsopfattelser frem. Metodisk vurderede jeg, at det inviterede til at gennemføre et udvidet fokusgruppeinterview og et udvidet enkeltinterview, hvor medarbejderne i fokusgruppeinterviewet og direktøren under enkeltinterviewet tegner deres indre organisationsbilleder, og interviewene er derefter struktureret efter tegningernes dagsordenssættende karakter. Tegneøvelsen er af iterativ karakter og er en metodisk mulighed for at bevare den forskningsmæssige åbenhed og kaste et organisatorisk blik på organisationer, som er komplekse sociale systemer, hvor spørgsmålet om hvad, der er årsag til hvad, ikke fremstår enkelt (Antoft & Salmonsén, 2012:139).

Projektets eksplorative og abduktive rejse ind i Rerons dagligdag har betydet, at der har fundet en sideløbende søgning på teorier sted, der kunne forklare de processer, der blev studeret. Det har været et forsøg på at opnå en større forståelse af den kompleksitet, det empiriske genstandsfelt rummer, gennem afvisning, bekræftelse og udvikling af teoretiske konceptioner. Den sideløbende søgning på teorier har ført til en rejse rundt i det organisationsteoretiske landskab, hvor jagten på teorier til at indgå i den emergende analyseramme rummede næsten lige så mange problemer som løsninger. Forsøget på at fastlægge en teoretisk ramme fra begyndelsen til at belyse de organisatoriske nuancer og virvar af menneskelig aktivitet blev 'lagt på hylden'. Dette skete ud fra en erkendelse om, at jeg som forsker ikke ved, og jeg ikke kender medarbejdernes og direktørens opfattelser og perspektiver, hvorfor en teoretisk fastlagt retning vil foreligge som en begrænsning – et blindt punkt som skærmer for andre problemstillinger og forståelser.

Indledningsvis fandt jeg det aktuelt at behandle motivationsteorier i forhold til forandringsprocesser ud fra det indledende interview med direktøren i Reron, men jeg erkendte, at denne forskningsmæssige beslutning blot var direktørens udlægning – hans perspektiv. Endvidere erkendte jeg, at jeg ud fra denne teoretiske ramme allerede havde lagt mig fast på en forståelse - et perspektiv. Jeg sadlede derfor om. Jeg ønskede, at den applicerede teori i projektet skulle have sit ophav i empirien og have fokus i medarbejdernes og direktørens organisationsopfattelse. Jeg tilstræbte en indledende induktiv proces. Det er ud fra en forståelse af, at teori ikke er et neutralt sprog, - og at der ikke findes en teoriløs empirisk fortælling. Til ethvert teoretisk perspektiv knytter sig en række bestemte antagelser og kategoriseringer. *"Tænk struktur og vi ser struktur. Tænk kultur og vi finder alle mulige kulturelle dimensioner. Tænk politik og vi finder politiske magtkampe"*(Thisted,2011:66). Teorier er ikke udelukkende afbildningsfunktioner(Thisted,2011:66). I projektet har jeg derfor tilstræbt at anvende forskellige perspektiver, således at situationer og fænomener i Reron kan begribes langt rigere og dækkende. Gareth Morgan tilbyder med sine teoretiske konceptioner om forskellige organisationsmetaforer en teoretisk måde til at indfange flere dimensioner af en given situation. Den teoretiske indfaldsvinkel komplicerer unægteligt opfattelsen af organisationer, men organisationer er mangesidet.

Dog erkender jeg, at ethvert forskningsprojekt bygger implicit - og til tider også eksplicit - på en række antagelser. Antagelserne er afarter af tavs viden (og nogle er teoretiske), som ofte er noget, man ikke nødvendigvis er særlig bevidst om, da det eksisterer på det latente niveau, i skjulet. I forlængelse heraf kan det være svært at redegøre og reflektere over dem, da man ikke er bevidste herom. Selv bestræbelser i retning af loyale beskrivelser forudsætter noget allerede set, og sammen med ens sociologiske mavefornemmelse og intuition kan det blive en ramme for min fortolkende beskrivelse. For at hæve mig fra

mit eget perspektiv har det være fordelagtigt at placere en teori mellem mig som forsker og virkeligheden, som jeg dog senere i projektets forløb inddrog(Nielsen,1988:29). Med bevidstheden om antagelsernes styrende rolle tilstræbte jeg at tilnærme mig en induktiv proces, hvor teorierne og de teoretiske konceptioner udsprang fra empirien, og hvor jeg satte mine forforståelser mere eller mindre i baggrunden. I projektet erkender jeg dog, at jeg i projektet arbejder ud fra denne forforståelse: Hvad Rerons medarbejdere og ledelse ønsker og værdsætter, påvirker hvad de ser; og hvad de ser, påvirker det som værdsættes(Kjær&Thanning,2014:96). Ligeledes arbejdes der ud fra en forståelse af, at organisationer er mangesidede og komplekse. Jeg arbejder ud fra en forforståelse af, at organisationsmedlemmers handlinger og valg sjældent rationelt formes af organisationens overordnede mål, men i stedet afspejler og styres af de konkrete subjektive delmål, som det enkle organisationsmedlem i Reron har på individuelt plan(Ibid.). Det har den betydning, at jeg med mit primære fokus på organisationsmedlemmernes organisationsopfattelser tenderer til at drage lineære antagelser mellem medarbejdernes ytrede situationsdefinitioner og de handlinger, de senere gør. Dog kan det betvivles, hvorvidt intentioner altid kommer før handlinger.

### **5.3.Kort om datagenereringen**

Som ved alle studier i organisatoriske kontekster måtte jeg forhandle mig adgang til feltet. Efter at jeg havde spottet opslaget på jobbank.dk, kontaktede jeg direktøren i Reron for et uformelt møde, så jeg kunne blive klogere på den problemstilling, som Reron søgte en løsning på. I forbindelse med mødet, fik jeg dybere indsigt i Rerons problemstilling, og på baggrund af de problemstillinger, direktøren fremlagde, blev direktøren og jeg enige om en videnskabelig vinkel - eller vinklen fremkom nærmest af hans egen fortælling(Jævnfør indledning). Projektets fokus rettes med vinklen ind på dagligdags- og problemopfattelser hos Rerons organisationsmedlemmer. Direktøren udviste stor interesse for projektet og fandt det aktuelt. På mødet påpegede direktøren, at der ikke var noget ejerskab blandt medarbejderne, men han vidste ikke, hvad der skabte denne situation. I hans optik fik medarbejderne en højere løn end hos lignende entreprenørorganisationer inden for branchen. Arbejdsmaskinerne var relative nye, de havde iPads i bilerne, så de havde altid adgang til arbejdskort og andre oplysninger, og der blev afholdt firmafester to gange om året. Han kunne fra sin position ikke se, hvad det var, som skabte manglende ejerskab. Han ytrede, at han manglede føling med medarbejdernes forståelser, og ytrede et behov for at 'måle temperaturen' i organisationen. Det ledte til, at jeg ville dykke nærmere ned i direktørens version af virkeligheden i Reron, som han oplevede den, hvor jeg ønskede at spejle den i forhold til medarbejdernes version. I den forbindelse lod jeg mig inspirere af Antonio Strati(Strati, 1999), som taler for, at en æstetisk forståelse af organisationer kan udvide vores viden om og indsigt i de mange processer, som konstituerer en organisations virke.

Efter mødet fik jeg den endelig konfirmation af Rerons ledelse. Herefter kontaktede jeg direktøren i Reron med henblik på et enkelt interview. Interviewet gav mig en dybere forståelse af Reron, den daglig praksis og de problemstillinger, som Rerons direktør så. Men det var blot ét perspektiv. Projektets datagenerering har fundet sted via et enkeltinterview med direktøren og et udvidet fokusgruppeinterview med medarbejderne og udvidet enkeltinterview med direktøren, hvor tegneøvelsen blev udført, for at få en dybere forståelse for direktørens og medarbejdernes forståelse af Reron. I det følgende afsnit vil projektets datagenerering udfoldes.

#### **5.4. Enkeltinterview med direktøren**

Indledningsvis i projektets begyndelse i januar arrangerede jeg et åbent interview med direktøren i Reron for netop at opnå indsigt i Reron, og hvilke problematikker, de havde. Interviewet havde karakter af et åbent interview, hvor der ikke forelå en bestemt struktur til grund for interviewet. Interviewet bar præg af at være åbent og funderet i, hvad direktøren i Reron fandt relevant og aktuelt at berette om ud fra hans respektive synspunkter. Informationen og dataene er således ikke blevet genereret ud fra en prædefineret teoretisk-ramme, som ville være dirigerende for den måde, hvorpå data blev produceret. Målet var en større åbenhed i interviewsituationen, for at forstå feltet på dets egne præmisser samt ud fra tanken om at give rum og invitere empiriske kundskabsgenererende potentialer frem. I det indledende interview med direktøren ønskede jeg at få direktørens problemforståelse frem i lyset. I interviewet betonedede han de problemopfattelser, han så, når han spejdede ud i organisationen og fremtiden; midt i fortællingen, blev han i tvivl om Rerons organisationstemperatur. Direktørens refleksioner vakte en forskningsmæssig interesse, idet entreprenørorganisationen er kendetegnet ved en flad/organisk struktur, hvor medarbejderne har en vis frihed i deres opgaveudførelse ude ved kunderne. I den forbindelse undrede jeg mig over, om medarbejderne delte samme opfattelse ude i 'marken', hvilket ledte mig metodisk på sporet af seminarerne, som er udvidede fokusgruppeinterview, hvor medarbejderne under et fokusgruppeinterview igennem tegninger og fortællinger diagnosticerer Reron (Tegneøvelsen bliver udfoldet i afsnit 5.6). Samme øvelse blev direktøren udsat for i et enkeltinterview. Metodisk er inspirationsseminarerne en måde at tilnærme mig medarbejdernes og direktørens perspektiv på Reron som organisatorisk fænomen, hvor jeg anvendte en tegneøvelse, som en gennemløbende rød tråd og styrende komponent for seminarerne.

Metodisk overvejede jeg også at supplere det udvidede fokusgruppeinterview og udvidede enkeltinterview med observation i feltet gennem en 'deep hanging out' metodologi. 'Deep hanging out' er en feltarbejdsmetode, 'hvor man hænger ud i feltet', og derved får mulighed for at høre, se, lugte og deltage i feltet og opnå en bred viden om og reel indsigt i Reron, som det nu engang er muligt. Disse sansede, kropsliggjorte, usystematiske og fremmede refleksioner kunne være til at informere analysen af det

empiriske materiale (Staubæs&Søndergaard,2005:58). Når jeg ser retrospektivt, havde det været en fordel at udføre observation, da medarbejderne ofte talte indforstået under fokusgruppeinterviewet. Dog kan observation også medføre, at medarbejderne taler mere indforstået, end de ville have gjort til en interviewer uden kendskab til dagligdagen.

### **5.5. Inspirationsseminar: tegn dine tanker**

I projektet blev der ført et (udvidet) fokusgruppeinterview kaldet inspirationsseminar med i alt fire medarbejdere og et udvidet enkeltinterview med direktøren. Ved udvidet henvises der til, at informanterne blev sat til at stille en organisationsdiagnose ved at tegne, hvordan de oplever og erfarer Reron og sig selv i relation hertil (eller andre i relation hertil). Omdrejningspunktet var informanternes tegning af deres dagligdags- og problemopfattelser til at få indblik i det pulserende organisationsliv. Tegningerne blev således katalysatorer for ustrukturerede fokus- og enkeltinterviews, hvor informanterne havde rig mulighed for at udforme og skildre deres organisationsopfattelser, ubehæftet med mine fordomme og forforståelse som forsker (Kearney&Hyle,2004:362). Derefter fremlægger informanterne deres tegning for de andre deltagere. De andre deltagere har mulighed for at byde ind med deres oplevelser og diskutere deres egne oplevelser i forhold til tegnerens opfattelse (Breidahl&Seemanns,2009b:9). Breidahl og Seemann udtaler i et Tidsskrift for Arbejdsliv, at tegneøvelsen som metode kan: *"tjene som et diagnostisk værktøj, der synliggør konkrete problemstillinger, som forskeren ikke har foregrebet i sit interview-design. Samtidig kan de være et forankringspunkt og dynamo for deltagernes dialog"* (Andersen et.al.2009:6). Tegneøvelsen bliver i Breidahl og Seemanns (2009b) terminologi et *diagnostisk værktøj til at 'tage temperaturen' i en given organisation*. Tegneøvelsen er som metode god som en billedlig repræsentation til at indkredse og analysere forskellige problemstillinger i organisationer, som de opleves og erfares (Ibid.). Tegneøvelsen er tidligere blevet anvendt til at sætte fokus på skolelederrollers og -funktioners problemstillinger (Breidahl&Seemanns,2009b:10). Tegneøvelsen har ikke en lang forskningstradition, men er en metode som Breidahl og Seemann er ophavskvinder til (2009b). Ifølge Breidahl og Seemann er tegneøvelsen af sådan karakter, som de anvender den, ikke benyttet som datagenereringsmetode i dansk eller international sammenhæng i publiceret organisationsstudier (Ibid.). På denne måde kan man hævde, at projektet er med til at bryde og indtræde nyt forskningsland, som hidtil har været mere eller mindre 'uberørt'.

Tegneøvelsen er en utraditionel eksplorativ tilgang til at arbejde med organisationsbilleder. Tegneøvelsen kan som metode være med til at indfange og sætte et visuelt billede på fundamentale problemer i Reron (Breidahl&Seemann,2009A:60). Særligt kan tegneøvelsen være med til æstetisk at synliggøre og inkludere problemstillinger, som informanterne ellers ville have svært ved at sætte ord og begreber på eller

turde verbalisere. Metodisk kan metoden inkludere det "ikke-rationelle" og "ikke-verbale" i en organisation, som det organisatoriske liv er gennemvævet af, men som ofte ignoreres i de konventionelle organisationsanalyser inden for den logisk-rationelle tradition(Strati,2010:886). Tegneøvelsen åbner dermed op for og kan inkludere problemstillinger, som jeg som forsker næppe ville have fået kendskab til ellers(Breidahl&Seemann,2009B:8). *Tegneøvelsen kan således være en dynamo for eller metodisk genvej til at gøre latente problemstillinger manifesterede og genstand for refleksion.* Tegneøvelsen kan således være med til at udvide forståelsen og repertoiret af handle- og forbedringsmuligheder for Rerons ledelse(Christensen&Molin,1981:184).

Jeg har valgt at benytte *tegneøvelsen som datagenereringsmetode* til at få indblik i informanternes organisationsopfattelse og gøre det empiriske felt visuelt tilgængeligt. Et særligt blik på dagligdagsopfattelser er noget andet og noget mere, end hvad den formelle struktur repræsenterer i f.eks. gængse organisationsmodeller(f.eks. Leavitt,1965), organisationsdiagrammer, stillingsbeskrivelser eller organisationshåndbøger, som tenderer til at distancere sig fra den empiriske virkelighed. Bag diverse diagrammer foreligger der ligeledes en forventning om, at aktørerne rationelt udfører aktiviteterne som organisationsdiagrammer skildrer dem. Tegneøvelsen er således et skridt væk fra de traditionelle organisationsafbildninger, der ofte anskueliggør de formelle autoritetsrelationer og ikke afbilder de faktiske processer(Karnøe,2000:49). Med det forskningsmæssige fokus på informanternes subjektive afbildninger af Reron gives der således et andet perspektiv på samspillet i organisationen, som de kommer til udtryk på de udførende niveauer. Metodisk kan tegneøvelsen åbne op for at studere *formelle og uformelle organisationsdiagrammer*, såvel som metoden kan afsløre konsistens og inkonsistens mellem den uformelle og formelle struktur. I projektet anerkender jeg betydningen af de formelle organisationsdiagrammer, da de kan være nyttige i mange henseender f.eks. til at identificere den formelle arbejdsstruktur, formelle kommandoveje osv.(Breidahl&Seemann,2009B:11). Informanternes tegninger bliver et hjælpemiddel til at åbne op for de formelle diagrammer og se, hvad der gemmer sig derunder af liv(Breidahl&SeemanB,2009:11-12).

Selve tegningerne udgør i projektet centrale empiriske kilder og inddrages i projektets analyse. Det visuelle materiale bliver en dynamo for forskningsprocessen. Tegneøvelsen betragtes i projektet som en metode til indsamling af visuelle data ud fra den tilgang, der af Foss(2011) betegnes som *visuel forskning* - og et andet sted som en *'indirekte projektiv metode'*(Bloksgaard&Andersen,2012:42). I projektet bliver informanternes organisationsopfattelser undersøgt igennem tegninger og deres fortællinger herom, og der anvendes således *indirekte* (non-verbal sprog via tegninger) såvel som *direkte projektiv metode* til at erkende deres organisationsopfattelse(sproglig funderet)(Bloksgaard&Andersen,2012:42).



## 5.6. Tankerne bag tegneøvelsen

Ideen bag tegneøvelsen som datagenereringsmetode er, at medarbejderne og direktøren tegner Reron med henblik på at give *"deres organisatoriske erfaringer og vurderinger et billedeligt udtryk, og derigennem stille en organisationsdiagnose"*(Breidahl&Seemann,2009B:8). Tegneøvelsen er som metode inspireret af psykoterapiens tegneterapi, hvor udgangspunktet er patienternes tegninger. Her er patienttegningerne et udtryksmiddel, som giver patienterne mulighed for at kommunikere autentisk, direkte samt forståeligt(Ibid.). Udgangspunktet for metoden er, at individer kan have oplevelser og tanker, som de har vanskeligt ved at sætte ord og begreber på. Her fungerer billedet som værktøj til at 'fylde bevidsthedens huller', der hvor individer kan mangle ord, eller hvor de måske ikke tør udtrykke deres forestillinger. *"Udgangspunktet er, at vi kan have oplevelser og opgaver, som er uhyre vanskelige at omsætte til ord. Det fremhæves i tegneterapien, at hvor ordet har en tendens til at lukke, har billedet en tendens til at åbne. Det vil sige, at savn, ønsker og nogle af vores værste anelser finder sit udtryk i billedet, og vi er selv billedskabende i vore fantasier og drømme. Alle disse billeder glider ind i vores bevidsthed og udfylder der, hvor der er huller, hvor vi mangler ord eller måske ikke tør verbalisere vore forestillinger*(Breidahl&Seemann,2009B:11). Set i et organisatorisk perspektiv giver det altså informanterne mulighed for at kommunikere problemstillinger, som informanterne ellers ikke ville kunne formulere med ord, og derved bliver tegningerne en anden udtryksform. Der tilføres således noget særligt, når tegninger og kreative processer inviteres med ind i interview-rummet. Brugen af tegneøvelsen intervenserer i skabelsesprocesser og åbner mulighed for at artikulere det empiriske på alternativ vis.

Med tegneterapien er det formålet at afdække patientens perception, og tegneøvelsen er en slags genvej til at udtrykke individers behov, opfattelser og følelser. Hermed bliver det muligt at stille nye spørgsmål og få ny indsigt og forståelse. Modsat den terapeutiske tegneterapi, er hensigten i projektet ikke at terapere den enkelte informant, men derimod at stille en *'organisationsdiagnose'*(Breidahl&Seemann,2009B:11).

Tegneøvelsen er inspireret af psykoterapiens tegneterapi, hvor udgangspunktet er patienternes karikerede billedrepræsentationer. Endvidere trækker tegneøvelsen organisatorisk på organisationsteoretikeren Gareth Morgan(1988), som forsøger at supplere de klassiske/konventionelle organisationsdiagrammer af kasser, boller og streger - med mere abstrakte og teoretiske organisationsmetaforer; maskiner, organismer, hjerner eller psykiske fængsler. Det hævdes, at disse metaforer taler mere intuitivt til os og bedre indfanger interaktionen, vi har. Med denne inspirationskilde for tegneøvelsen ønsker Breidahl og Seemann at bidrage til nytænkning inden for den del af organisationssociologien, som anvender organisationsbilleder(Breidahl&Seemann,2009b:12).

Med inspiration fra psykoterapiens tegneøvelser samt dels Morgan til at indfange andre typer af organisationsbilleder plæderer Breidahl og Seemann(2009B) for, at man bliver i bedre stand til at indfange dagligdagens processer/samspil og dermed organisatoriske muligheder samt problemer. Ud fra teoretikeren Jerome Bruner, som anses for at være den narrative psykologis fader, er det væsentligt at kaste lys over informanternes organisationsopfattelser, da de er centrale for de handlinger, de oplever som meningsfulde at gennemføre(Ibid.). Dog blev udbredelsen og omfanget af informanternes dagligdags- og problemopfattelser ikke berørt. Det er dermed ikke muligt at opstille endegyldige forklaringer på indkredsede problemer, hvilket heller ikke er intentionen i projektet ud fra mit kvalitative metodiske udgangspunkt, da jeg som forsker anerkender kontekstens indvirkning på informanternes opfattelser(Bryman,2012:69). I projektet opereres der således med en ideografisk tilgang, hvilket indebærer, at der belyses netop de unikke aspekter ved informanternes opfattelser, frem for ved den nomotetiske tilgang der fremsætter generaliserbare forklaringer, som er hævet over det partikulære samt tid og sted(Ibid.).

## **5.7.Inspirationsseminarer**

Seminaret for medarbejderne blev afholdt den 8. juli 2016, og seminaret for ledelsesstaben blev afholdt den 16. september 2016 i Rerons personalestue. Fokusgruppeinterviewet fandt sted i personalestuen, som ligger lige ved siden af kontorlandskabet, hvor ledelsen holder til. På inspirationsseminaret for ledere deltog kun direktøren. På medarbejderinspirationsseminaret deltog i alt fire medarbejdere, hvilket er set som værende fordelagtig ud fra tanken om, at jeg ønsker mere uddybende svar fra de medvirkende. I alt tog inspirationsseminaret med medarbejderne 2,5 time, mens enkeltinterviewet med direktøren tog 1,5 time. Jeg ønskede dels mere tid samt at inddrage flere informanter, men Reron oplevede på daværende tidspunkt en periodisk travlhed, hvorfor dette forskningsønske ikke kunne blive indfriet. Informanterne på medarbejderseminaret repræsenterede et bredt udsnit af Rerons medarbejdere. Medarbejderudvælgelsen skete på baggrund af en top-down selektiv udvælgelse, som blev foretaget af direktøren. Ift. informantudvælgelsen til fokusgruppeinterviewet ønskede jeg, at direktøren havde fokus på gruppesammensætning i forhold til parametrene forskellighedartethed(heterogenitet) og ensartethed(homogenitet) samt repræsentativitet(Bloksgaard&Andersen,2012:34). I projektet er ønsket, at fokusgruppen overvejende skal være heterogen, idet ønsket er at fremme en naturlig variation i udtalelser(Bloksgaard&Andersen,2012:34-35). Deltagerne på medarbejderseminaret var kendetegnet ved at være repræsentative for den typiske medarbejder i Reron, idet de er aldersmæssigt spredt fra alderen 21-56 år, har arbejdet i Reron i et par år, og tidligere har arbejdet inden for entreprenørbranchen. Dog stak en af informanterne lidt ud fra den typiske Reron-medarbejder. Han blev undtagelsen ved, at han kun

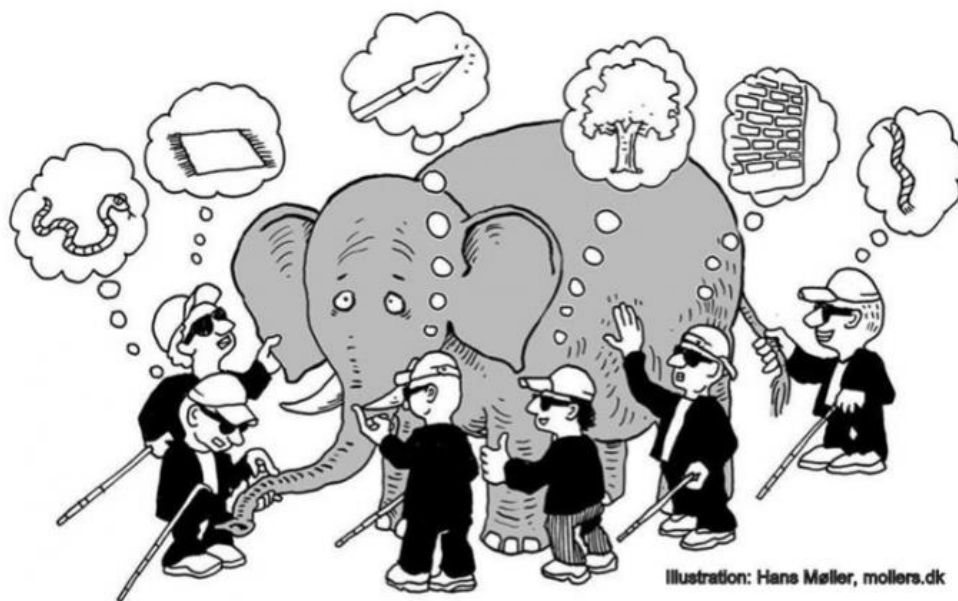
havde været ansat i Reron i godt en måned, og han havde ikke tidligere erfaringer inden for entreprenørbranchen.

### **5.8.Startskuddet for tegneøvelsen**

Inden tegneøvelsen blev skudt i gang, blev der holdt et kort oplæg for at 'socialisere' deltagerne til gode informanter ved at påpege, at informanternes 'statements' er forankret i deres individuelle erfaringer og vurderinger, og i den forbindelse findes der ikke noget svar, som er mere eller mindre korrekt/gyldigt end et andet svar. Jeg opfordrede til åbenhed og forsøgte på bedste vis at skabe en uformel omgangstone for netop at sikre, at medarbejderne ikke holdte sig tilbage i forhold til erfaringsudvekslinger, samt for at sikre den 'rigtige' type interaktion og svar hos deltagerne. Ydermere fortalte jeg om min forskerrolle, hvor jeg til dels vil styre og stille spørgsmål. Jeg nævnte, at medarbejderne og ledelsen under tegneøvelsen skulle tage udgangspunkt i, hvordan de ser, og oplever Reron 'nu'. Jeg anerkender, at deres organisationsopfattelser kan ændre sig kontinuerligt, hvilket skaber et mindre validt sammenligningsgrundlag. Desuden fortalte jeg eksplicit til medarbejderne, at det ligeledes var i min forskningsinteresse såvel som ledelsens interesse at få indblik i deres organisationsopfattelser, og de havde nu mulighed for at fortælle den. Jeg frygtede dog, at medarbejderne under fokusgruppeinterviewet ville være tilbageholdende, da medarbejderne var udvalgt af direktøren. Man kunne således antage, at interviewsituationen kunne være præstruktureret af autoritetsrelationen, der eksisterer leder og medarbejder imellem, som kan sætte sit præg på medarbejdernes tegninger og fortællinger. Dog fornemmede jeg, at medarbejderne talte meget bramfrit og følte sig trygge under fokusgruppeinterviewet. Dette var til trods for, at medarbejderne flere gange under interviewet refererede til ledelsen som dem, der befandt sig i rummet ved siden af. Ligeledes kan udsagnene og tegningerne hos både ledere og medarbejdere siges at være præget og præstruktureret af en række træk, som gives af de respektive ligheder og forskelle i vores position i det sociale rum (Bourdieu et al., 1999:608, Schultz, 2005). Feltrelationen kan bl.a. være påvirket af køn, klasse, alder, etnicitet og geografisk oprindelse, der er eksempler på symbolske markører, som præstrukturerende indvirker på feltrelationen (Ibid.). Feltrelationen er dog dynamisk, under forhandling, og afhænger af, hvordan jeg som forsker vælger at indtage eller forhandle forskellige prædefinerede symbolske positioner. Dog kan mit kvindelige køn ses at præstrukturere min indtræden i det mandelige kollegiale-fællesskab, som var gældende i Reron som arbejdsplads såvel som under fokusgruppeinterviewet, hvor den homosociale mandehørm og det mandelige køn er stærkt repræsenteret. Særligt mærkede jeg, at min forskerrolle havde en betydning, og medarbejderne anså mig som en repræsentant for Aalborg Universitet. En af informanterne ytrede: "Nå så du er fra Aalborg Universitet. Åhhh, så må vi hellere sige noget klogt". Det havde utvivlsomt implikationer for mine muligheder for at positionere mig i feltet. Jeg mærkede, at jeg skulle nedtone min forskerrolle- som 'hende fra universitet'. I den forbindelse lagde jeg vægt på, at jeg ikke

var ekspert, men at det var dem, som var 'eksperterne', og jeg ønskede, at blive klogere på emnet via deltagerens bidrag. Ligeledes prøvede jeg at skabe en uformel tone og til dels spejle informanternes talemåde, så interaktionen og samtalen under fokusgruppeinterviewet såvel som under enkeltinterviewet blev så 'naturlig', som det nu engang er muligt, selvom jeg er bevidst om, at kvalitative interviews udspringer af særlige konstruerede sociale situationer(Alvesson,2011). Interviewsituationen konstituerer nemlig en situeret samt relationel social praksis, hvilket kommer til udtryk ved vekslende performativiteter, identitetsfordringer og identitetsarbejde - fra såvel informanternes side som min. Jeg forsøgte bevidst at indtage positionen som en komplet outsider, der er nysgerrig på medarbejdernes og direktørens organisationsopfattelser.

Derefter blev der som led i at kickstarte tankestrømmene hos de deltagende medarbejdere under inspirationsseminarerne fortalt Stig Østergaard-Andersens vers om de seks blinde mænd og elefanten(Bilag 3). Mens jeg læste verset op, sad de respektive informanter med nedenstående tegning, som visualiserer digtet. Ideen bag oplæsningen er, at kickstarte tankestrømme/ideer og samtidig sætte scenen for, at informanterne kan have hver deres organisationsopfattelse.



Ligeledes var det min oprindelige intention, at jeg ville kickstarte informanternes ideer til, hvorledes de kan nedfæste deres organisationsbilleder ved at anvende en J.C. Ry Nielsen-inspireret tilgang til billeder/modeller af organisationer. Dette grunder bl.a. i, at organisationssociologen Gareth Morgan(1993:64) fremhæver, at vi i forbindelsen med skitseringen af en organisation tenderer til at tegne

et organisationsdiagram ved at tegne linjer, firkantede kasser eller pyramider. Netop derfor ville Ry Nielsen være interessant at inddrage for at undgå en fastlåsning af konventionelle afbildninger af organisationsdiagrammer. Ry Nielsen giver en sammenfattende beskrivelse af 10 forskellige såkaldte dagligdagsopfattelser af, hvorledes og hvor forskellig den organisatoriske virkelighed kan opleves. Disse 10 billeder kan sammenfattes som bl.a. *interessegruppebilledet*, *familiebilledet*, *under-dog-billedet* og *pyramidebilledet*(Nielsen,1981:14). Der arbejdes i projektet ud fra en forståelse af, at Nielsens organisationsbilleder ikke udtømmende beskriver de organisationsoplevelser, men de kan fremprovokere tanker om Reron som organisatorisk fænomen. Ligeledes for at skildre og give informanterne indtryk af, at der kan eksistere forskelligartede organisationsopfattelser i den samme organisation. Det ligger i sagens natur, at ingen af disse billeder er mere rigtige end andre, men at disse forskellige billeder lever side om side. Ry Nielsens organisationsbilleder kunne endvidere være med til at konstituere et 'fælles metaforisk sprog', som informanterne kan forsyne sig med i deres udlægninger. Der opstår imidlertid et problem, hvis informanterne anvender metaforiske udlægninger, som ikke afspejler deres reelle oplevelse. Ud fra den begrænsede tid til at afholde interviewene undlod jeg at inddrage Ry Nielsens billeder i mit inspirationsoplæg.

Efter det indledende inspirationsoplæg rettede fokus sig mod informanternes opfattelse af Rerons aktuelle situation, herunder deres identifikation og vurdering af entreprenørorganisationens styrker og problemområder. Dog fordrer identifikationen af styrker og problemområder en bevidsthed om; *hvis man leder efter problemer, så finder man problemer*. Informanternes antages således at 'se det', som de er indstillet på at se. Problempopfattelser bliver et filter for deres organisationsopfattelse, og jeg kan således kritiseres for, at fremtvinge problempopfattelser, som måske ikke er retvisende for deres daglige organisationsopfattelse.

Der blev under inspirationsseminarerne arbejdet ud fra en forestilling om *to typer af forestillingspræmisser*, som medarbejderne kunne sætte i spil, som henholdsvis er *empiriske præmisser* og *værdipræmisser*(Bakka&Fivelsdal,2010:253). Det blev antaget, at medarbejderne og ledelsen har én eller flere forestillinger om, hvorfor organisationen fungerer, som den gør(empiriske elementer) og hvordan organisationen burde se ud (normative elementer)(Nielsen,1988:29). Antagelsen blev, at de i deres baghoved har en model eller et billede, som de kan være mere eller mindre bevidste om, og som de kan aktiverer i interviewene.

Deltagerne blev stillet følgende tegneopgave, hvor den første del(opgave 1) skulle løses inden for en halv time. Opgave 2. havde deltagerne 20 minutter til at besvare.

# Tegn Reron

**1) Tegn et billede af Reron, som du ser organisationen ser ud(Du må gerne lave tekster i billedet)**

- **Formuler i stikord 3-5 styrker og svagheder ved Reron, og navngiv billedet, hvis det er muligt.**

**2) Hvordan ønsker du, at Reron skal være som organisation?**

- **Her kan du eksempelvis forestille dig den bedste dag på arbejde**
- **Hvad var med til at gøre det en god dag?**
- **Hvad var organisationens styrke og svagheit?**

Under tegneøvelsen er ingen kommunikation tilladt. Det skyldes, at jeg er interesseret i den enkeltes opfattelse og spontane indfald. På denne vis differentierer tegneøvelsen i nærværende projekt sig fra Breidahl og Seemanns tegneøvelse, hvor informanterne går sammen to og to(Breidahl&Seemann,2009B:8). Jeg arbejder ud fra en erkendelse af, at der eksisterer magtdynamikker i fokusgrupperne, hvorfor nogle opfattelser kan blive undertrykt, hvis to gruppe-medlemmer skal komme til enighed. Under tegneøvelsen havde informanterne ro og tid til at tegne deres organisationsbilleder og erfaringer ned. Tegneøvelsen kan således skabe et rum for indsigtfulde og 'autentiske' organisationsdiagnoser. Informanterne havde under tegneøvelsen mulighed for at benytte tuschpenne i flere farver. Selve tegneøvelsen blev taget alvorligt af deltagerne, og alle lagde energi i deres karikering af deres organisationsbillede. Dog var deres umiddelbare modtagelse af tegneøvelsen en latter, som signalerede, at de syntes, at det var en lidt for langhåret opfundet pædagogisk metode fra universitet, men i mit inspirationsoplæg fik jeg vendt distancen, de udviste i starten, til engagement. Dog var tegneøvelsen en udfordring for nogle af medarbejderne: "*Det er svært, at udtrykke det man mener*"(InformantA,L:2). Jeg tvivlede et kort sekund på, om tegneøvelsen fungerede i praksis hos medarbejdergruppen, og om medarbejderne var for konkret tænkende og ikke så åbne for den alternative metode. Metodisk forudsætter tegneøvelsen i et eller andet omfang en villighed og en evne til at associere organisationsopfattelser i billeder og lege med sin repræsentation af organisationsvirkeligheden. Metodisk ville jeg med tegneøvelsen have været udfordret, hvis medarbejderne ikke accepterede tegneøvelsen eller ikke kunne visualisere deres organisationsbillede. Min

tvivl blev dog hurtig omvendt. Metodisk havde det været fordelagtigt at anvende Ry Niensens organisationsbilleder, da det ville give medarbejderne og direktøren en idé til, hvordan de kunne videreformidle deres tanker i en billedelig form - men efter lidt betænkningstid i tegneøvelsen, fik informanterne hver især visuelt tegnet deres organisationsopfattelse. Informanternes tegninger var dog meget simple i sit udgangspunkt og repræsenterede et simpelt organisationsbillede. En mulig kritik af tegneøvelsen er, om den kan indfange den organisatoriske kompleksitet, som er projektets formål? Endvidere oplevede jeg, at den af deltagerne på medarbejderseminaret, som blev først færdig med sin tegning, fandt det svært at skrive styrker og svagheder ned, da vedkommende var ordblind. Ud fra den erkendelse nævnte jeg i forskningsøjeblikket, at vi kunne tage styrker og svagheder mundtligt på plenum.

De producerede tegninger dannede baggrund for resten af inspirationsseminarerne, og tegneøvelsen blev et bidrag til udviklingen af fokusgruppeinterviewet som metode (Breidahl & Seemann, 2009B:8). Inspirationsseminarerne vekslede mellem plenumdiskussioner samt spørgsmål, hvorved jeg bestred en dobbeltrolle som moderator og som forsker. Jeg forsøgte at lade mine fornemmelser og spørgsmål udvikle sig med de tegninger, som informanterne tegnede. Ideen bag tegneøvelsen er ifølge Breidahl og Seemann (2009B) ikke, at informanternes organisationsopfattelser/deres billedelig repræsentationer skal stå alene. Tværtimod, er det samspillet mellem billede og sprog/dialog, som i kombination udtrykker deres forståelse samt oplevelser. Intet billede kan dermed stå alene som dokumentation på organisationsopfattelsen i sig selv, idet der altid sker noget - uden for billedet, som hører med til fortællingen (Foss, 2011:237). Netop vigtigheden af det som sker uden for billedet, blev i fokusgruppeinterviewet udfordret, da gruppedynamikken var høj; informanterne afbrød og bakkede hinandens udtalelser op, hvilket resulterede i at en informants detaljerede forklaringer nogle blev gange standset.

Tegneøvelsen fungerede som et diagnostisk værktøj til at sætte en vis struktureret dagsorden for interviewene. Udfordringen med tegneøvelsen er, at man aldrig helt ved, hvem eller hvad der dukker op, for det, der opstår under interviewet, bliver til som en skabende proces, et møde mellem billede, ord, æstetik og konkret 'sagslighed'. Idet udgangspunktet var de producerede tegninger, skabte det et ejerskab/engagement og en nysgerrig hos informanterne. Tegningerne var med til at tilføre dialogen mellem informanterne en dybde under fokusgruppeinterviewet, da erfaringsudvekslingerne blandt informanterne fremmede en diskussionsdybde med en detaljerighed. Samtidig var diskussion samt tegningen (produktet som blev betragtet) blandt fokusgruppens informanter med til at skærpe forståelsen mellem informanterne og mig som forsker. Tegneøvelsen blev en metode til at modificere problemstillinger, jeg som forsker ikke havde forudset qua tegneøvelsens dagsordensættende karakter.

Ligeledes var de eksemplificerede tegninger med til at nedtone overordnede betragtninger, da det gav mig som forsker mulighed for at adressere og specificere spørgsmål. Desuden fungerede tegningerne som en støtte til medarbejdernes mundtlige fortælling på plenum.

På baggrund af medarbejdernes mundtlige fortællinger af deres tegninger og dialogen herom, emegerede overskrifter for de tegninger, som endnu ikke var blevet navngivet. Seminarerne blev afsluttet med en spørgerunde, hvor deltagerne blev bedt om at fremlægge deres sidste, ekstra eller blot afsluttende bemærkning og kommentar for at sikre, at informanterne ikke havde perspektiver, som de ikke følte, de fik mulighed for at tilkendegive.

## **5.9.Fokusgruppeinterview: på godt og ondt**

Se bilag 4

### **5.1.0.Analytisk tilgang til det empiriske materiale**

Som et indledende skridt i analysen blev interviews transskriberet så ordret som muligt. Transskriberinger er dog ikke helt uproblematisk, idet - det skrevne sprog og det talte sprog er to differentielle 'tekster'. Ifølge Kvale og Brinkmann(2009:200) er en transskription fyldt med konkrete valg omkring notering af stemmeleje, tone, stilhed, sarkasme og andre kontekstuelle detaljer. Transformationen af optagelsen fra interviewene indebærer en oversættelse; en oversættelse hvor jeg forsøgte at være så troværdig i forhold til det talte. Jeg forsøgte at forholde mig til forskellen mellem det talte og skrevne sprog ved at lytte til optagelserne af interviewene og selv transskribere interviewene, hvilket øgede sensitiviteten overfor de stemninger og dimensioner, som ligger mellem de transskriberede linjer fra interviewene.

### **5.1.1.Analytisk fremgang: kategorisering af empiri**

Den analytiske ramme, som projektet er blevet til i, er gennem en kobling mellem teori og centrale træk i projektets empiriske grundlag. Data er ikke genereret ud fra en på forhånd fastlagt teoretisk ramme. Der har snarere været tale om en samtidig udvikling og produktion af empiri og analyseramme. Formålet hermed har blandt andet været at give rum for den empiriske analyses kundskabsgenererende potentialer. Som tidligere beskrevet, foregik projektet i iterativ proces. Analysen består i projektet af meningskondensering og kodning af data. Kodningen har i projektet et pragmatisk sigte: at holde styr på materialets dimensioner, mønstre, pointer, citater osv.

Der blev i projektet benyttet meningskodning, hvor kodning henviser til, at forskellige tekstafsnit karakteriseres gennem enkelte nøgleord(Kvale&Brinkmann,2009:224). Kodningen fungerer i projektet som korte definitioner af informanternes udsagn(Ibid.). Kodningen af datamaterialet gør det muligt at sammenligne eventuelle ligheder og forskelle i medarbejdernes og ledelsens opfattelser af Reron som



organisatorisk fænomen. Der er en procedure, der fortsætter, indtil kodningen, som er funderet i datamaterialet, når en mæthed, hvor yderligere kodninger ikke længere tilvejebringer ny viden(Ibid.). Kodningen skaber i projektet et overblik over analytiske idéer(Kvale&Brinkmann,2009:225-226). I skriften må de dekontekstualiserede empiriske koder, der midlertidigt er rekontekstualiserede i nye analytiske kodekategorier, igen rekontekstualiseres og refortolkes i informanternes tekst. Samtidig gør kategoriseringen det muligt at vurdere og kvantificere udsagn. Kvantificeringen betyder, at jeg kan sammenligne, hvor tit bestemte udtalelser optræder internt i forhold til informanternes perspektiver samt eksternt i forhold til andre lignede undersøgelser, som behandler samme tematik(Kvale&Brinkmann,2009:225). De meningsenheder, som opnås gennem meningskodning, indlejres som forklarende del af analysen i en teoretisk forståelsesramme udgjort af Morgans begrebsapparat.

#### **Analysen kom til at bestå af følgende step kodningsmæssigt:**

1. Meningskodning af data hvor koderne var baseret på empirien som stammede fra interviewene.
2. Identifikation af sammenhænge, mønstre og andre forhold mellem koderne, der blev anset for at have betydning.
3. Fokuseret kodning hvor data blev kodet endnu engang med fokus rettet mod de sammenhænge, der kom frem i den åbne kodning.
4. Teoretisk kategorisering og begrebsliggørelse. Efter den fokuserede kodning blev kodningen mere deduktiv, idet kodningen begyndte at blive begrebsstyret, som blev brugt til at kvalificere og fokusere datagenereringen. Efterhånden som datagenereringen blev mere præcis oparbejdedes nogle kategorier. I starten var kategorierne svage, men efterhånden som både datagenereringen og analysen blev fokuseret omkring en række kernebegreber, blev begreberne stærkere og mere forankrede i data.

Indledningsvis bar projektet præg af at være induktivt og datastyret i udviklingen af deskriptive koder af empirien. Datadreven kodning er karakteriseret ved, at jeg starter uden koder, og i stedet løbende i projektets indledende analyseproces udvikler koder i takt med at empirien gennemgås(Ibid.). Den indledende induktive kodning har fordret en åbenhed og fleksibilitet i forhold til det empiriske grundlag og dets mangfoldighed. Samtidig fordres der videnskabeligt gennemsigthed, således at andre tildeles

muligheden for at vurdere kodningen. Genuin induktiv kodning er derfor ikke ukompliceret. Én hindring kan f.eks. være, at jeg kommer til at fortolke egne erfaringsbaserede fordomme i empirien, der udsættes for 'åben kodning'. I første omgang er kodningerne baseret på identifikation af sammenhænge, mønstre og paradokser og andre forhold mellem koderne, som virkede betydningsfulde i informanternes udtalelser. I takt med at min forståelse udviklede sig, og medarbejdernes og ledelsens dagligdags- og problemopfattelser i Reron begyndte at stå skarpere, blev datagenereringen og analysen mere deduktiv - og samlede sig omkring de temaer og emner, som udviklede sig under forskningsprocessen og interviewene. Dog mangler Morgan metakriterier for at vurdere og applicere sin teoretiske organisationsmetaforer(Cornelissen,2005:754). Det er vanskeligt at opnå et klart og entydigt billede af, hvad der i organisationsteorien indskrives som en metafor som konceptuelt begreb i Morgans teoretisering. Ydermere kan man hævde, at der eksisterer en forskel mellem, hvordan metaforen processers alt afhængig af, om det er en konceptuel organisationsmetafor eller en kommunikationsmetafor(daglig metaforisk tale). Relationen mellem disse er dog ikke entydig, idet det ikke forekommer muligt at konkludere, om - organisationsmetaforen betinger kommunikationsmetaforen, eller om det er modsat(Grevin&Hildebrandt,2012;Örtenblad,2016:58). I projektet vil jeg anvende de sproglige metaforer som supplerende, underbyggende og eksplicite udtryksmåder i forhold til deres organisationsopfattelse, da Morgans metaforer er rodmetaforer, symboliserer nogle grundlæggende antagelser og eksisterer på et latent og dybere niveau end talemataforer(ibid.). I analysen arbejdes der ud fra devisen om, at metaforisk tale som regel afspejler et bagvedliggende metaforisk begrebssystem, hvor et givet fænomen forstås og begribes ud fra. Man kan således sige, at metaforens 'ydside', det sproglige udtryk, reflekterer tilbage og afspejler metaforens 'inderside', erkendelsesoperationen, hvor netop rodmetaforerne er(Örtenblad,2016:58). Metaforens yderside såvel som inderside hænger således sammen og i vid udstrækning griber ind i og supplerer hinanden og udvider forståelsen af informanternes organisationsopfattelse.

I kategoriseringen af empirien udviklede jeg fokuspunkter under hver af de fire stormetaforer, som er inspireret af Morgans teoretisering. Fokuspunkterne er operationaliseret på baggrund af de fire stormetaforer: *organisationer som maskiner*, *organisationer som organisme*, *organisationer som kultur* samt *organisationer som politiske systemer*. Det antages, at ekspliciteringen af analyseproceduren er med til at højne validiteten. De deduktive kodninger tog udgangspunkt i begreberne under hver af de fire stormetaforer til at kategorisere empirien(se nedenstående skema). Begreberne er min egen operationalisering af Morgans teoretisering. Begreberne fungerer blot som fokuspunkter og som kriterier, der nærmest bliver standardiserede selektionskriterier for metaforudvælgelsen. Ud fra en kritisk betragtning kan nogle af informanternes metaforer således risikere at blive tabt, men det er en risiko, som

er fundet nødvendig for at sikre videnskabelig gennemsigtighed. Desuden arbejder jeg ud fra en erkendelse af, at informanternes sproglige vendinger ikke kan begribes som et isoleret fænomen, men må forstås i forhold til hele situationen. Informanternes sproglige vendinger vil være opmærksomhedspunkter, og jeg vil på bedste vis forsøge at inddrage den sproglige kontekst i analysen, da ord ikke kun har én betydning.

<p><b><u>Organisationer som maskiner</u></b></p> <p><b>Fokus:</b> effektivitet, rationalitet, tempo, produktivitet, pålidelighed, standardisering samt disciplinering, kvalitet.</p> <p><b>Ledelse:</b> top-down-proces, planlægning, kontrol, ordre samt kommando.</p>	<p><b><u>Organisationer som organisme</u></b></p> <p><b>Fokus:</b> tilpasse sig omgivelserne, organisk organisation, markedsøkologiske effekter, branche, behov, enhed/helhed tankegang, afhængighed.</p> <p><b>Ledelse:</b> fokus er på at tilfredsstille balancen mellem interne og eksterne behov, fleksibel organisation, som tilpasser sig opgaven, og ledelsen sørger for at delsystemerne interagerer, og organisationsmedlemmerne trives.</p>
<p><b><u>Organisationen som kultur</u></b></p> <p><b>Fokus:</b> værdier, symboler, konstruktioner, organisatorisk verdensbillede, subkulturer, fællesskaber, normer og orientering mod fællesskab og integration af organisationsmedlemmer.</p> <p><b>Ledelse:</b> skabe fælles virkeligheds- og meningsforståelse, som kan mobilisere en forfølgelse af formål og mål hos medarbejderne</p>	<p><b><u>Organisationer som politiske systemer</u></b></p> <p><b>Fokus:</b> konflikter, interesser, forskellige dagsordner, magt, løse netværk af mennesker med forskellige interesser, alliancer, formelle og uformelle fællesskaber.</p> <p><b>Ledelse:</b> navigerer i konkurrerende interesser og forhandler for at få medarbejdere med forskellige mål til at arbejde mod et fælles organisatorisk mål.</p>

### 5.1.2. Fortolkning af det empiriske materiale

Efter kategoriseringen og kodningsfasen af interviewmaterialet blev der efterfølgende inddraget meningsfortolkningen, som tager udgangspunkt i kodningerne. Fortolkningen af det empiriske materiale har været inspireret af Mats Alvessons(2011) begribelse af *refleksiv pragmatisme*. Han plæderer for, at man

på abduktiv vis kombinere forskellige analytiske tilgange såvel som niveauer for at nuancere gensidige begrebers begrænsninger. Idealet hos Alvessons er, at man som forsker skal fastholde en reflektiv bevidsthed, forstået på den måde, at man er bevidst om, at der altid er mere end blot én god måde at fortolke empiriske fænomener på. Fænomener må underkastes og iagttages fra forskellige teoretiske vinkler og undvige at privilegere et bestemt perspektiv; 'en bestemt anskuelseslinse'. Refleksiviteten forudsætter en fortløbende bestræbelse på epistemologisk tvivl eller destabilisering af det analytiske iagttagelsesperspektiv for at opnå et frugtbart analytisk samspil forskellige (teoretiske) iagttagelsesperspektiver imellem. Ud fra denne devise findes det hensigtsmæssigt med et relativt bredt og heterogent forskningsrepertoire(Alvessons,2011:107). I projektet har jeg forsøgt at underkaste det udvidede fokusgruppeinterview og enkeltinterviewet forskellige teoretiske vinkler ved at applicere Morgans organisationsmetaforer, som trækker på forskellige organisationsteorier, der kan benyttes som reflektive linser til at læse interviewsituationer(Morgan,1986). På denne vis anskues interviewene som en kompleks social situation, der kan indeholde en vrimmel af sociale mekanismer, logikker og sociale kræfter(Alvessons,2011:75). 'Linserne' som Morgan tilbyder – fortolkningsrepertoriene - kan principielt benyttes til at aflæse ethvert empirisk fænomen, men i praksis vil nogle teoretiske linser være mere frugtbare end andre, skriver Alvesson(2011:101). I projektet er det empirien, som har inviteret til afgrænsning i Morgans oprindelige otte metaforer til en afgrænsning til fire organisationsmetaforer; organisationer som maskiner, organismer, politiske systemer og kultur. Jeg har forsøgt at applicere disse fire organisationsmetaforer som 'refleksive alarmklokker', begrebsstyrede kodninger, i den efterfølgende gennemlæsning og analyse af empiriske materiale. Dog er det ikke sikkert, at de fire udvalgte organisationsmetaforer af Morgansk afstamning kan lokaliseres eksplicit i informanternes udsagn og tegninger, da Anders Örtenblad(2016:58) skriver, at Morgans metaforer er rodmetaforer og ikke nødvendigvis eksplicit udtrykt. Det bringer et usikkerhedselement ind i min fortolkning af informanternes udsagn, og det er en væsentlig distinktion at have for øje, at der er forskel mellem de organisationsmetaforer, som er fremfortalt af organisationsmedlemmerne, og de, som er studeret af mig som forsker(Örtenblad,2016:59). I det organisatoriske landskab, som medarbejderne og ledelsen er en del af i Reron, kan der foreligge en forskel mellem 'teoretiskbaserede metaforer' og metaforerne, Rerons organisationsmedlemmer applicerer i mundtlige vendinger i felten. Arbejdskultur, humor, mandehørmog ironi kan medarbejdernes ytringer. Morgans metaforer kan dog være med til at åbne op for en diagnostisk læsning, hvor (skjulte) og multiple aspekter opdages i lyset fra metaforerne(Örtenblad,2016:62).

Med Morgans teoretisering bliver det således muligt at rekontekstualisere empirien inden for en bredere reference- og forståelsesramme. Meningsfortolkningen bliver i projektet anset som et væsentligt supplement til kategoriseringen af interviewmaterialet, idet kategoriseringen dekontekstualiserer

meningsindholdet(Kvale&Brinkmann,2009:230). Det er dog væsentligt at have for øje i fortolkningen af empirien, at informanter under tiden kan tale interviewerens efter munden, og ytre det, de fornemmer, forskeren ønsker at høre. Således må man som forsker ikke foranlediges til at tro, at informanter ikke pynter på deres fortællinger eller taler uden f.eks. (politiske) interesser, idet det kan medføre, at informanter fremhæver et endimensionelt billede af virkelighed og deres erfaringer. Det sker og som forsker må man reflektivt og analytisk forholde sig til det. Som forsker må jeg reflektivt granske forudsætningerne for organisationsmedlemmernes udsagn, som teoretisk er sket ved at inddrage teoretikeren Sverre Lysgaard i analysen. Samtidig kan refleksion i kvalitative undersøgelser ses som et dualistisk fænomen, idet refleksion optræder og bliver central både ved det undersøgte subjekt og ved forskerens selvkritiske indstilling til egne erkendelsesprocesser.

### **5.1.3.Præsentation af interviewpersoner**

I det følgende afsnit vil interviewpersonerne kort blive introduceret for at give et indtryk af, hvem der har lagt ord til analysens citater. Se bilag 5.

## Kapitel 4

*"Organisasjoner er mange ting på én gang" (Morgan, 1986:354).*

## 6.0. Analyse

### 6.1. Introduktion til analyseafsnit

Indledningsvis trædes der i analysen et skridt tilbage for at iagttage og deskriptivt beskrive de distinktive måder, som Reron tillægges betydning på, og hvordan meningsfulde måder at være medarbejder og leder berettes om. I analyse 2. bøjes og modbøjes medarbejdernes og ledelsens organisationsbilleder med udgangspunkt i Morgans fire rodmetaforer. I analyse 3. tages der udgangspunkt i de kognitive organisationsbilleder i forhold til fremtidige ledelsesinitiativer. Analysen handler således om relationen mellem organisationen og den enkelte, det indre, og andre, samt hvorledes dette italesættes (Sørensen, 2012:60).

### 6.2. Analyse 1: Informanterne fortæller...

### 6.3. Lyden fra medarbejderne

Allerede ved den organisatoriske kontekst er medarbejderne i Reron underlagt bestemte vilkår. Det er kontekstuelle vilkår, som medarbejdernes dagligdags- og problemopfattelser af Reron kan argumenteres for at spejle sig i. Måden, medarbejderne tænker, taler på og er til på i Reron, smelter sammen med organisationsmedlemmernes (selv)forståelse og organisationsforståelser, hvilket kommer til udtryk ved, at informanterne i interviewene inddrager og genfortæller sig selv i deres respektive fortællinger, og det bliver manifestationer af deres organisationsopfattelse og deres selvforståelse. Ifølge Morgan er sociale kontekster og strukturer produceret af organisationsmedlemmer, men også producerende og begrænsende for organisationsmedlemmet (Boje & Summers, 1994:688). Kontekstens og strukturens objektiverede betingende karakter kommer bl.a. til udtryk ved, at medarbejderne i fokusgruppeinterviewet organisatorisk italesætter og karikerer Reron stort set identisk.

#### Tegning: Året der gik

Informant A's organisationsopfattelse kan opdeles i *to delvist ambivalente situationer*. På sin tegning forsøger informant A at billedliggøre og fortælle om den konkrete opfattelse af Reron, og hvorledes den er påvirket af en flerhed af forhold, som symbolsk er skildret på tegningen. Til højre på tegningen (tegning 1) italesatte og tegnede informanten den sociale situation - det interne uformelle arbejdsklima, som i hans optik er positivt, hvilket indikeres med den smilende direktør og personalefesterne, som symbolsk er skildret med øl og grill. Her italesætter informant A en fælles kollektivkultur, hvor alle er *lige*.

Til venstre på tegningen beretter han om den arbejdsmæssige situation, hvor situationen, arbejdsklimaet, kulturen er en anden. InformantA lægger vægt på et godt samarbejde på tværs af det horisontale led i organisationen, som han karikerer ved, at medarbejderne står sammen side om side, og er uniformeret ens til at signalere, at de er *lige kollegaer* (tegning 1). Vertikalt er samarbejdet mindre



Tegning 1

gnidningsfrit. "Der er nogle, som føler sig presset på arbejde, da de nogle dage ikke kan nå så meget" (InformantC, L:251). Medarbejdernes oplevelser afspejler en problemopfattelse af, at deres opgaveudførelse er præget af en vis uforudsigelighed og tab af arbejderkontrol, som hindrer, at arbejdsudførelsen kan skride planmæssigt frem. Endvidere ytrer informantA, at ledelsen mangler en organisatorisk fornemmelse, som kom til udtryk ved, at informanten tegner en ledelsesrepræsentant i et *organisatorisk bur*. I de daglige talemataforer blandt medarbejderne går ledelsesrepræsentanten under militærtitlen sergenten, som på tegningen optegnes med et arrigt og forvirret ansigtsudtryk, og hvor den rationelle kontrolgenstand, - uret, er ved hans side. Denne metaforiske skildring trækker på informantsA's subjektive såvel som fælles viden og kropslig erfaring hos medarbejderne. InformantA beskriver i militante vendinger ledelsen som en kommandør, der definerer, hvad der skal gøres hurtigt og effektivt. Med den sproglige vending indikerer informantA, at direkte magt og tvang knytter sig til ledelsesudøvelsen. Militærmetaforen bliver således en henvisning til det dialektiske forhold mellem en sproglig tilgang til organisationen og hans forståelse af organisationens liv. Militærmetaforen markerer omridset af et erkendelsesmæssigt fænomen, ledelsen, som ifølge Morgan skaber sociale organisationsvirkeligheder. Over uret har informantA skrevet *bla bla*, hvilket indikerer, at ledelsen og medarbejderne taler vidt forskellige sprog og ikke forstår hinanden. I forlængelse heraf fortæller informantA: "Det er sergenten. Han har ingen tidsfornemmelse. Når sergenten kommer ud, så kommer han ud fuldstændig forvirret. Når han kommer (siger nogle lyde, som indikerer, hvor forvirret han lyder), og så går der et sekund, og så er han tilbage på kontoret. Du når ikke at få af vide, hvad du skal, før han er tilbage på kontoret. Så lader du ham bare rende. Der er fandeme ikke andet at gøre." (InformantA, L:119-125).

Informanten beretter om, at ledelsesrepræsentanten udviser utilfredshed over medarbejdernes arbejdspræstation, hvilket i hans øjne ikke er legitimt: "Der kan jo være mange grunde til, at et projekt ikke

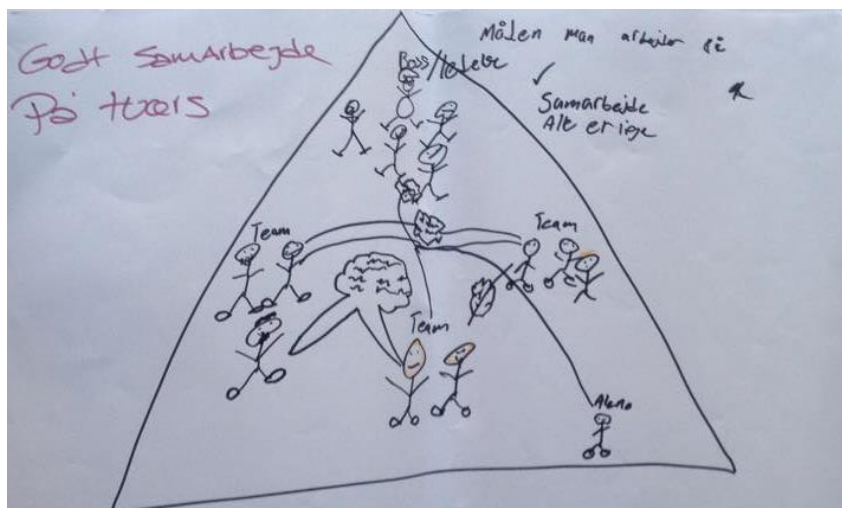


er skredet frem, som planen var”(InformantA,L:63). InformantA beretter i den forbindelse om, at han er aktiv i reguleringen af ledelsen: ”...[...]. jeg siger bare noget til ham(InformantA,L:126). Et andet nævnt eksempel herpå: ”Der var eksempelvis den anden dag, hvor en leder(navn er anonymiseret) var forbi, og der sagde han, at nu skulle vi sku til at lave noget, og så sagde jeg, at så måtte han sige det til min makker, men det gjorde han ikke”(InformantB,L:429-431). InformantA og informantB indtager en rolle, hvor de går imod og distancerer sig fra de ledelsesmæssige styrings- og kontrolmekanismer. Ifølge informantA tør nogle af medarbejderne ikke sige ledelsen imod, mens der er andre, som er ordførende og mere aktive i reguleringen over for ledelsen, hvilket symbolsk er indikeret ved, at to medarbejdere på tegningen proportionelt er tegnet højere end de andre medarbejdere. InformantC underbygger denne betragtning: ”Nogle bliver bare ude i marken og siger, at det er åh sådan og sådan, men de gør ikke noget ved det. Der er mange, som ikke vil.”(InformantC,L:342-245).

### Tegning: godt samarbejde på tværs

Fortællingen om et godt samarbejde og kollegaskab kom til udtryk hos informantD.

InformantD skildrer medarbejderne som glade medarbejdere, der arbejder i selvstyrede teams. ”Vi er ligestillet alle sammen, og vi har et godt samarbejde. F.eks. på vores projekt er vi fire medarbejdere, som kan deles om en maskine, så vi snakker sammen og får det til at fungere”(InformantD:L,70-71).



Tegning 2

Organisationen ses, ifølge

informantD, at bestå af organisationsmedlemmer med grundlæggende ens holdninger, værdier samt interesser. Metaforisk italesættes organisationen ud fra intimsfæren; som en stor familie(InformantD,L:69). Det markerer forståelsen af, at organisationen tillægges familiære karakteristika. Reron opleves som harmonisk medarbejderne imellem og bærer præg af orienteringen 'vi er jo alle i samme båd' samt potentielle interesse modsætninger nedtones. Familiemetaforen henviser til, at holdninger og værdier ligner hinanden - ikke fordi de er de samme, men der eksisterer et netværk af lighedspunkter. Ligeledes symboliserer en familie en forholdsvis lukket enhed, hvor de interne relationer og loyalitet værnes om og vægtes højt. Metaforen fremhæver også, at Reron er et rart sted at være, men samtidig skjuler metaforen

aspekter, som at ledelsen skulle være dominerende, da metaforen overvejende indfanger fællesskabet og harmonitanken i Reron.

Endvidere beretter InformantD, at der eksisterer et 'stort fællesskab' mellem medarbejderne og ledelsen; et slags *skæbnefællesskab*. Organisationens overlevelse er medarbejdernes overlevelse. Det ses, at medarbejderne er opmærksomme på den intense konkurrence, der er i entreprenørbranchen: "...[...]... i dag kan du blive lovet et projekt, men så opdager man, at der er en, som vil lave det 50 øre billigere pr. meter, og så får han det"(InformantD,L:292-293). Endvidere udtrykker informantA en bevidsthed om Rerons økonomiske status ved hans bundelinje metafor: "...[...]... når der er lavvande i kassen"(InformantA,L:175).

I informantD's optik eksisterer der *sociale og faglige fællesskaber i både små og store sociale enheder* i Reron. Hans organisationsopfattelse afspejler en *organisationskorporatisme*, som er karakteriseret ved en samarbejdsorientering på det organisatoriske og lokale niveau, og en nærmest *unitaristisk forståelse* udfolder sig ved, at forskellige interesser ikke betones. Han anskuer Reron som en samlet enhed modsat informantA. InformantD opfatter primært forholdet mellem ledelsen og medarbejderne som harmonisk. Han omtaler, at der er en hyggelig tone/jargon, hvor de joker med hinanden. "*Vi kan tage en masse pis og ballade med ledelsen*"(InformantD,L:132). Tonen i Reron signalerer på flere måder den organisatoriske melodi og kulturelle stemthed, som organisationsfællesskabet svinger efter, og i Reron bliver drillerier og humor en markør for fællesskabet. Særligt indenfor mandsdominerede fællesskaber er drilleri/humor ofte en markør for fællesskab, skriver Collinson(1998).

Italesættelsen af den harmoniske arbejdsplads skal også ses i relation til informant D's univers, hvor ledelsen og medarbejderne ikke nødvendigvis repræsenterer forskellige interesser, idet han anskuer, at alle har fælles interesser, mål og værdier, som er i Rerons ånd, hvilket er med til at optegne et organisatorisk billede af harmoni til trods for hans organisatoriske karikering af arbejdet i den hierarkiske og projektorienteret organisering(tegning 2). Grundlæggende anskuer han: "*Det er det samme firma, vi arbejder for...[...]...*"(InformantD,L:406). Han beskuer ikke Reron metaforisk som en politisk organisation, hvor organisationen er en politisk arena præget af forskellige konflikter, skjulte dagsordner, magtkampe og interesser(Morgan,1988:152). InformantD's organisationsopfattelse kan skyldes, at han er nyansat, og han derfor ikke øjner de skjulte dagsordner/interessekampe. Interesser behandler Morgan som noget bevidst eller som noget, der kan gøres umiddelbart bevidst. Italesættelsen af den harmoniske arbejdsplads kan ligeledes ses i relation til hans manglende bevidsthed om interesseforskelle, men det kan også grunde i Rerons arbejdsorganisering, hvor medarbejderne i en vis udstrækning arbejder i selvstyrende teams(Tegning 2), hvilket betyder, at interessebilledet mellem ledelsen og medarbejderne ikke er så

entydigt. De delvis selvstyrende teams afføder større ansvar og konfliktpotentialer på teamniveau, som ses som uafhængige af ledelsen (Sennett, 1999:119). Sennett (1999) skriver i den forbindelse, at magten bliver mere sofistikeret/indirekte, fordi modsætningsforholdene er mere skjulte, samt dels fordi magten udspiller sig inden for en bred ramme af interessekonsensus, hvor ledelsen og medarbejderne anskues som ligeværdige (Jordansen & Petersen, 2008:187). Det er et perspektiv, som Morgan ikke berører i sin udlægning af magt, hvor magt beror på et individs evne til at gennemtrumfe sin vilje/præference. Endvidere kan de selvstyrede teams betyde, at medarbejderne påtager sig ansvaret for projektet:

*"Du styrer selv det, som sker ude, og hvad du skal nå i løbet af ugen"* (Informant C, L:208-209).

*"...[...]...siden iPaden er kommet, så kan vi gå og passe os selv"* (Informant B, L:32).

Organisatorisk opleves det at arbejdsopgaverne indebærer en selvstændighed (Informant D, L:210). Hos informant D opleves Reron ikke som et konfliktsystem, hvor interessekampe/konflikter eksisterer, men opfattes derimod som et fællesskab. Fællesskabet bliver grundtonen i informant D's udlægning. I dette kollektiv, som informant D beretter om, eksisterer der en slags ideologisk bevidsthed om lighed. *"Ja, vi fik at vide (Læs: af ledelsen), at alle os der graver er alle lige. Den eneste grund til, at én får mere i løn end jeg gør, er fordi at han har været her i længere tid. Det er den eneste forskel, der er på det, vi laver. Der er nok nogle, som er bedre end andre fordi, at de har været der i længere tid, og de har prøvet noget mere. Men der er ikke nogen, som har mere at skulle have sagt"* (Informant D, L:397-400).

I lyset fra lighedsideologien fortæller informant D, at der indadtil bliver ført en hårdere omgangstone, en form for intern 'organisatorisk jantelov', der er et led i en repressiv disciplinerende 'kultur', hvor afvigere/udbrydere fra ideologien oplever repressiv medarbejderkontrol. Dette sker i form af at blive henholdsvis in- og ekskluderet i forhold til et fælles vi og lighedsnormen. Viden om, hvem der er afstikkerne fra 'det fælles vi', spredes via uformel snak og sladder mellem kollegaerne. *"Ja, der er tit, når vi ringer til dig (Læs: informant A), så har du noget at fortælle, og siger du, ja nu skal du bare høre"* (Informant B, L:99-100). Der værnes om det kollegiale kollektiv, og det bidrager til at styrke kollektivet. Til trods for at medarbejderne hovedsagligt arbejder geografisk adskilt, føres der interne sanktioner mod afstikkerne:

*"...[...]...Ja, dem som er særlig galt med her, dem er vi hurtige til..(hahaha).. Så ved vi nøjagtig, hvad de har lavet af fejl...[...]...og så får de en omgang- en på nakken"* (Informant A, L:387-388).

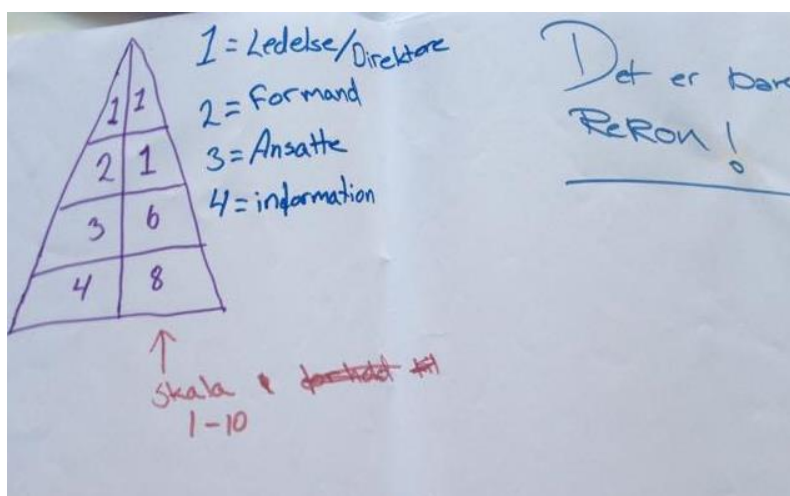
*"...[...]...hvis du er hernede, så er der nogle, som er heroppe, så sørger vi lige for at få dem ned igen, så vi er på samme niveau igen. De tror, at de skal være deroppe"* (Informant C, L:395-396).

I det sidste citat indikeres den underordensposition, som medarbejderkollektiviteten har indtaget. Ordet *vi* indikerer, at medarbejderne går sammen i interessekollinationer/netværk internt i organisationen for at akkumulere mere 'definitionsagt' til at definere virkeligheden og diktere, hvad der er henholdsvis 'rigtigt og forkert'. Den sociale norm virker tilsyneladende ikke til at være noget som vælges, men noget medarbejderne påduttet (Ibid.). Medarbejderne kan således argumenteres for at italesætte organisationen metaforisk som et politisk system, dog uden at informantD's grundantagelse om Reron som et harmonisk fællesskab og samlet enhed udfordres (Morgan, 1988:150). Dette er til trods for, at han karikerer Reron som en hierarkisk opbygget organisation, hvor ledelsen som en samlet enhed befinder sig i toppen af organisationen som de overordnede, mens medarbejderne udgør de underordnede (Tegning 2).

Endvidere indikerer de ovenstående citater, at det er indbygget i medarbejdernes selv- og organisationsforståelse, at de ikke skal gøre mere, end de får løn for (InformantA, L:391). Der foreligger en øvre grænse for arbejdernes arbejdsindsats, hvilket kan skyldes, at arbejdet ikke er karriereorienteret. Emmett Caraker (2011:42) skriver, at individualiseringen og karrierefokusset ikke er udpræget blandt industrimedarbejdere. Ifølge Caraker indoptager medarbejderne en industrikulturforståelse, hvor kollektivitet bliver fortolkningsrammen, hvilket kan skyldes, at individuelle muligheder for hierarkisk opstigning er begrænset. Så lidt på spidsen bærer arbejdet hovedsageligt et instrumentelt formål. "Der er ingenting ved at ligge ude, hvis ikke du har overarbejde. Meningen er at have noget overarbejde" (InformantD, L:154-155).

### Tegning: Det er bare Reron!

På informantB tegning karikerer han organisationen ud fra hans uindfrie ønsker/behov. Grundlæggende ser han, at deres potentialer og behov ikke bliver anerkendt af ledelsen. De uindfrie behov bliver styrende for hans metaforiske skildring og italesættelse af Reron. Dette illustrerede han ved at karikere organisationen rationelt ud fra en skala på 1-10 ift. hvem, der har information i organisationen. Hos informanten betyder 10, at man ingen information får, mens 1 betyder, at man ved alt. InformantB oplevede organisationen som hierarkisk opbygget og top-down styret, hvor ledelsen som nummer 1 (tegning 3) var isoleret på toppen,



Tegning 3

og ikke delte ud af informationen. *"Ledelse og direktør de ved alt, men så er der OS(Læs: sagt med tryk) ansatte, vi får aldrig en skid at vide"*(InformantA,L:17). Fra hans position som nummer tre(tegning 3) oplevede han, at informationsniveauet var begrænset. Han gav informationsniveauet et sekstal. InformantB følte, at han manglede generel information. Men det var ikke kun ham som medarbejder. Udsagnet fremsættes som medarbejderrepræsentativ for Rerons medarbejderstab. I hans beretning påtog han sig en vi-position og talte på kollektivitetens vegne, da han hævder, at medarbejderne mangler information, der højner sig fra praksisniveauet på projekterne. Informationsudvekslingen er begrænset: *"Ja, informationen kommer ikke videre ud. Ja, det kunne være rart at vide, hvad der sker rundt omkring. Ja, der er jo 30 mand i firmaet...[...]."*(InformantB,L:8+10). I den forbindelse udtaler informantA, at informationsudvekslingen medarbejderne imellem ligeledes er begrænset: *"Det er ikke særlig tit, vi ser de andre medarbejdere, for de ligger jo ude"*(InformantA,L:136-137). Generelt italesætter medarbejderne under det udvidede fokusgruppeinterview et behov for at få information om den forbindelse, som eksisterer mellem deres enkle opgaveudførelse(delen) og det større organisatoriske billede i Reron(helheden):

*"Jeg savner den information om, hvordan det går, og hvad er status nu. Den tror jeg, at vi alle sammen mangler"*(InformantA,L:97-98).

*"Man mangler det større billede"*(informantC,L:12).

*"Vi mangler viden om, hvordan det er gået rundt omkring"*(InformantD,L:13).

Generelt føler medarbejderne kun, at de får informering fra ledelsen om det enkelte projekt, de arbejder på. I forlængelse heraf ytrer informantD: *"Ja, det information vi får er, hvad vi skal lave, og hvor vi skal lave det henne"*(InformantD,L:9). Medarbejderne tegner et billede af, at deres overordnede udstikker retningslinjerne gennem ledelsesbestemmelser og en vis form for envejs top-down kommunikation, der ikke lægger op til dialog, og det giver medarbejderne et indtryk af 'far-ved-bedst', hvor medarbejderne forventes at parere ordre og ikke betvivle eller stille yderligere spørgsmål. Ledelsen opleves som fjern. InformantB opfatter som illustreret på tegning 3. Reron som organisatorisk niveau-opdelt, hvor niveauerne ikke kommunikerer eller interagerer med hinanden, men der er klare organisatoriske skillevægge. InformantB opfatter nærmest Reron som underorganiseret. Underorganiseringen kommer til udtryk ved det manglende informationsflow mellem de forskellige involverede aktører i Reron, hvor informationer ikke viderefremmes fra ledelsen til medarbejderne og vice versa. Den manglende informationsudveksling skyldes bl.a.:

"at når direktøren kører rundt, så kunne han godt fortælle om lidt vigtige ting, når han kommer ud til os ansatte. Hvor svært kan det så lige være og fortælle: "prøv lige at hør her", men det gør han bare ikke"(InformantB,L:100-102).

"Hvis ledelsen er i godt humør, så kan han godt komme og snakke mens andre dage, kører han bare forbi. I stedet for at holde ind"(InformantB,L:55-56).

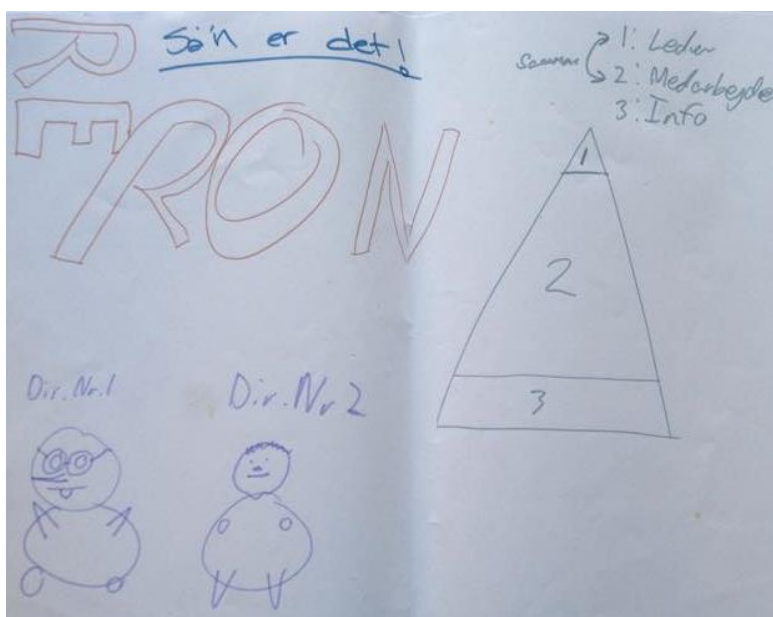
"Uhhaa- det kan være farligt, at folk får ting af vide"(InformantB,L:108-109).

I det sidste citat ytrer InformantB med en sarkastisk undertone, at medarbejderne føler sig mindre velinformeret, da det ud fra hans optik indebærer, at ledelsen fraskriver sig deres magtfulde position. Viden og information opfattes af informantB som en strategisk ressource. Ud fra informantB's udsagn italesættes et magtperspektiv, som ikke er knyttet op på Morgans magtperspektiv, hvor magt beror på et individets evne til, at få en anden til at føje ens præferencer. Magt bliver her en strategisk 'kapitalressource', som har ligheder til Pierre Bourdieus relationelle magtopfattelse. Bourdieu advokerer for, at magten konstitueres og udspringer af den sociale nexus i relationen, hvor aktører i bestandige positioneringskampe i et givet felt kæmper om at diktere den symbolske kapital(Rennison,2005:7;Mathiesen&Willig,2005:8). InformantB's udlægning er en opfattelse, som direktøren ikke deler: "Og vi er mere ude i marken nu...[...]...og er der en eller anden ting, så er Lone(Læs: ledelsesrepræsentant) god til at sende en mail ud. Og de har iPads i alle bilerne, og det har givet dem information"(Direktør,B:107-111).

#### Tegning: Så er det bare

InformantC oplevede Reron som en organisation, hvor: "ledelsen er nummer et, som styrer virksomheden, og medarbejderne udgør en stor del af virksomheden, og informationer er en meget lille brøkdelen af virksomheden"(InformantC,L:163-

164). InformantC karikerede organisationen som en pyramide, hvor magten og placeringen af information og viden er koncentreret og centraliseret i pyramidens top(tegning 4). Han tegnede to fra ledelsen som henholdsvis bamse 1 og bamse 2, da ledelsen ifølge informantC er karakteriseret ved blødere sider, da de er rare og søde,



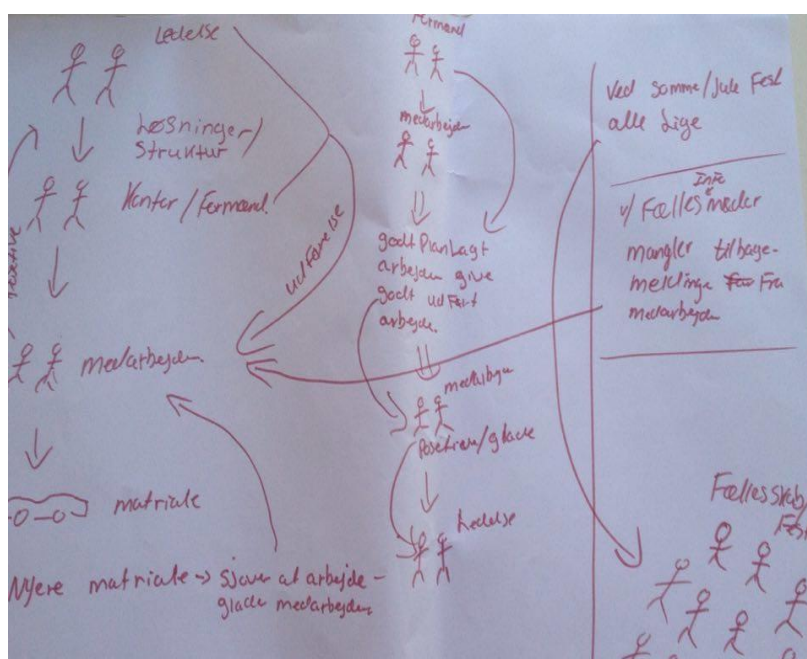
Tegning 4

mens nogle af de hårdere sider ved ledelsen er fraværende. Han beretter om, at ledelsen er konfliktsky og passiv. En udtalelse som er generel hos medarbejderne. Medarbejderne tenderer til at beskrive ledelsen som passive, konfliktsky og uden integritet: "nej nej, ledelsen gør ikke en skid ved sådan noget"(InformantB,L:186). "De(læs: ledelsen) er konfliktsky. De går ikke ud og konfronterer"(InformantA,L:199). Informanternes udtalelser vidner om, at ledelsens væsen eller natur er at vige uden om konflikter og uenigheder(InformantD,L:203). Ledelsens tilbageholdenhed bliver hos informanterne opfattet som en karaktermæssig svaghed. Problemerne blev stærkt 'personaliserede' og bundet op personen. Passiviteten kan grunde i, at ledelsen i medarbejdernes optik ønsker at være fællesskabets ledelse, hvor de prøver at bevare venskabet med alle medarbejderne, hvilket fostrer en berøringsangst, og gør det svært for ledelsen at adressere problemer. Medarbejderne tolker det som passivitet, og det skaber en vis form for vrede og frustration hos medarbejderne. Den passive lederadfærd sidestilles med en ligegyldighed.

#### 6.4.Lyden fra direktøren

Direktøren udførte ligeledes tegneøvelsen, hvor han tolkede på Reron som organisatorisk fænomen. Der findes ingen objektiv måde at tilnærme sig denne opgave på jævnfør socialkonstruktivismen. Direktørens tolkning af Reron formes ikke kun af hans egne holdninger og erfaringer. Direktørens organisationsopfattelse ses også værende influeret af hans tidligere erhvervs erfaringer inden for entreprenørbranchen: "...[...]...jeg ved godt, hvad de(læs: medarbejderne) render og laver derude"(Direktør,B:164-165). Citatet indikerer, at han udemærket kender medarbejdernes arbejdssituation. Det sætter et præg på hans organisationsopfattelse, hvor han oplever, at afstanden psykologisk mellem ledelsesstaben og medarbejderstaben er forholdsvis lille: "Afstanden mellem leder og medarbejder er ikke særlig stor"(Direktør,B:151-152). Ledelsen føler sig orienteret om den organisatoriske situation. "Der har vi fingeren på pulsen ift., hvad der sker...[...]..."(Direktør,B:149).

I sin fortælling delte han Reron op i to dele; en *arbejds*mæssig og en *social situation*(tegning 5), som begge var præget af tanker om harmoni og



Tegning 5

kollektivitet. Han udlagde Reron som et kollektiv arbejdsfællesskab med en intern fælles afhængighed, lighed og arbejdsånd bl.a. ved hans brug af ordet *vi*, som udtrykker, at Reron opfattes som et fællesskab.

På højre side af tegningen har direktøren tegnet den sociale situation. Direktøren italesætter, at der er en god tone og et godt kollegaskab. "*Jeg føler, at jeg snakker godt med alle medarbejdere...[...].... Og fredag eftermiddag sidder vi udenfor og får en øl*"(Direktør,B:74-75). Direktørens opfattelse er, at han snakker godt med og har kontakt til alle medarbejderne. Han anskuer sig selv som '*venneleder*' og *fællesskabs leder*. I forlængelse heraf har direktøren skrevet på hans tegning, at de er et *lige fællesskab* i sociale sammenhænge eksempelvis ved firmafesterne og julefrokosterne. Direktøren fokuserer nemlig på, at et godt socialt og psykisk arbejdsmiljø skaber bedre organisationsresultater. Han mener, at det er vigtigt at interessere sig for og lytte til medarbejderne. Desuden anskuer han, at hans ledelsesstil som venne-lederen er med til at styrke fællesskabsfølelsen, og er medvirkende til at skabe et positivt image, som gør ham vellidt. Både direktøren og medarbejderne omtaler det sociale fællesskab som vigtigt i Reron, men ud fra to forskellige betoning, hvor direktøren vægtlægger det sociale ud fra en økonomisk betragtning, mens medarbejderne vægtlægger det sociale ud fra en lighedsbetragtning.

I forlængelse af den harmoniske fællesskabstanke italesætter han Reron som et *stort interessefællesskab*, hvor alle uanset organisatorisk tilhørsforhold arbejder for fælles faglige mål og generelt deler samme interesse i at levere kvalitet og forventer gnidningsfri Kooperation, og indordner sig under organisationens suverænit. Deres interesser opfattes som sammenfaldende. Magt og interesser blev ikke noget, som direktøren talte om, idet medarbejderne formodes at følge den formelle strukturelle tildeling. En antagelse som har aner til den mekaniske organisationsmetafor, hvor individet anskues som en tom tavle, der kan modelleres. Han har en unitaristisk organisationsforståelse. Med udgangspunkt i ledelsens egne interesser og perspektiver anskuer ledelsen Reron som et unitaristisk organisation. Organisationen anses som en samlet harmonisk helhed, som er en forståelse, maskin- og organismemetaforen deler. Det betyder ifølge Timo Klindt Bohni(2009), at organisationsproblemer ses som hørerende hjemme hos enkelte individer, som holdningsproblemer og oprør(Morgan,1997:199)."*Der er et par stykker*"(Direktør,B:95). Direktøren har en forståelse af, at organisationsmedlemmer deler den samme organisationsvirkelighed, hvor virkeligheden er den samme for alle, og forskelle i oplevelsen af virkeligheden må tilskrives individuelle attributter. Forskellige interesser betragtes ud fra direktørens optik som negative, og hans organisationsanskuelse og metaforiske vendinger bliver en metaforisk barriere for at gå over i et mere pluralistisk organisationssyn, som vil gøre det muligt at tale åbent om konflikter/magt. Det kan imidlertid betyde voksende mængder af latente konflikter, da konflikter bevidst kan blive undertrykt. Ifølge Morgan er konflikter et uudrydeligt karakteristikum ved organisationers natur, der rummer et funktionelt og positivt potentiale.



På venstreside af tegningen har direktøren karikeret den *arbejds-mæssige situation* (Tegning 5). Arbejds-mæssigt oplever direktøren organisationen som bestående af subsystemer, hvor én ting betinger eller påvirker en anden, som interagerende elementer i den strukturelt-opdelte organisation. Organisationen består af et system af gensidige afhængige aktiviteter, som sammenkæder vekslende aktiviteter med vekslende koalitioner af arbejdere. Reron betragtes som en dynamisk organisation, som må reorganisere sig ud fra hvilke materialer, kompetencer og personale, som er tilgængeligt, og organisationen italesættes således som en ad hoc organisation/projektorganisation, som absorberer de ressourcer, der er tilgængelige på tværs i organisationen. Organisationen sammensættes på baggrund af behov (Hansen et.al, 2011:40). I direktørens karikering er fokus primært rettet mod de interne processer for at tilpasse sig de eksterne krav. De interne processer består af medarbejderniveauet og ledelsesniveauet, som han karikerer ved at tegne tændstiks-mænd, som metaforisk optegner et billede af Reron, som en organisation der er skabt af organisationsmedlemmerne.

Grundlæggende ser han, at arbejdsopgaverne løber igennem en hierarkisk proces fra ledelsesniveauet til medarbejderniveauet. *"Der er form for hierarki"* (Direktør, B:3). På tegningen anskueliggøres dette ved en intern arbejdsdeling, hvor direktøren er øverst. Derefter følger niveauet med administrationen og formanden. Ifølge direktøren beskæftiger ledelsesniveauet sig med at tilrettelægge og planlægge projekter. *"...[...]... er vi der ikke til at kunne uddelegere og lave forarbejdet, er der ikke noget til medarbejderne"* (Direktør, B:4-5). *"Vi sørger for at arbejdet kommer ind og i gang, og ellers kan de (læs: medarbejderne) passe sig selv"* (Direktør, B:140). Direktøren italesætter vigtigheden af god ledelsesmæssig planlægning samt kompetente medarbejdere, da de betinger hinanden. Direktøren beskriver organisationen ud fra menneskelige ressourcemetaphorer. Direktørens udtalelser synes at være omspundet af en form for 'cirkulær-logik', som har konsekvenser for, hvordan han italesætter ledelses- og medarbejderforholdet: *"Jeg ser det som en form for cirkel"* (Direktør, B:33). Cirkulariteten og den interne afhængighed karikerer han med pile, som indikerer, at enkeltdelene påvirker hinanden, og influerer på helheden (organisationen). Indirekte italesætter han, at alle i organisationen er lige vigtige, og metaforen sætter fokus på balancens kunst mellem de forskellige bestanddele. Ingen kan undværes i den organisatoriske kæde. Opfattelsen af cirkulariteten er en udtalelse, som går igen i enkeltinterviewet:

*"Har vi nyere materialer, giver det gladere og mere produktive medarbejdere, det kan vi mærke hele vejen op igennem systemet. Hvis de har gamle nedslidte maskiner, kan de ikke lave deres arbejde, og så bliver de*

*sure og bliver irriterede over, at de ikke kan udføre deres arbejde. Det kan vi mærke på den måde, at vi har investeret masser af penge i nyere grej og hjælpemidler de sidste to år, og det kan vi i hvert fald mærke hos medarbejderne. Det går jo direkte op til os”(Direktør,B:10-14).*

Stimuleringen af medarbejdernes behov bliver en stimulering af organisationens behov ud fra direktørens optik(Direktør,B:32). I citat bliver produktivitet menneskeliggjort i metaforikkens forstand. Medarbejdernes engagement og indfrielse af behov bliver en forudsætning for organisationens performativitet. Citatet betoner ligeledes organisationens sammenbinding mellem organisationens indre og ydre lag, og perspektivet retter fokus mod de mere komplekse behovsmæssige processer, som direktøren angriber fra et materielt/strukturelt udgangspunkt. Medarbejderne opfattes som en ressource. Han åbner op for et *humanistisk perspektiv* og den *organiske organisationsmetafor* via hans fokus på medarbejdernes behov. Ifølge direktøren beror en velfungerende organisation ikke blot på en rationel struktur med veldefinerende arbejdsområder og entydige referencer; der skal også tages højde for medarbejdernes behov, da de er værdifulde ressourcer. Medarbejderne bliver anskuet som selvstændige handlende og tænkende væsner. Det kan således argumenteres for, at direktøren ud fra en socialpsykologisk tilgang anskuer medarbejderne som værende vigtige.

Desuden nævnte direktøren i enkeltinterviewet, at han hører fra andre kollegaer i branchen, at de dør med højt sygefravær og lav arbejdsmoral. Direktøren mener, at de gør noget i Reron for at opretholde høj arbejdsmoral og reducere sygdom(Direktør,B:130). For at fastholde og stimulere medarbejdernes behov, nævner han, at de betaler arbejdstøj, investerer i nyere maskiner samt afholder firmafester. Behovsmæssigt anskuer direktøren, at medarbejderne er stimulerede. *”Det er glade og positive medarbejdere, så vi har en rigtig god stab”(Direktør,B:36-37).* Umiddelbart mener han ikke, at medarbejderne har noget at brokke sig over, men alligevel søger han feedback og indsigt i medarbejdernes problemopfattelser via infomøder. På disse møder føler han, at han mangler medarbejderfeedback. *”Når vi har infomøder, informerer vi om det det arbejde, vi har, kommende projekter og nye kontakter. Dem har vi to-tre gange om året. Vi har allerede haft to, hvor de afsluttede jobbet til middag og kom til infomøde, hvor der var pølser...[...]...Men her mangler de at komme lidt på banen i stedet for, at de bare er hjemme for at få den pølse. De giver ikke så meget den anden vej”(Direktør,B:15-18).* På infomøderne bliver kommunikationen envejs, hvor det blot bliver ledelsen, som informerer og kommunikerer. Dette kan muligvis grunde i informantA’s og informantB’s oplevelser, hvor de beretter om, at ledelsen er nærtagende, hvis de tager problematikker op: *”når du gør det(læs: siger noget til ham), så snakker du ikke med ham i tre uger”(InformantB,L:124).* *”Så bliver han sur”(InformantA,L:125).* Modsat har direktøren oplevelsen: *”Og de er heller ikke bange for, at komme til os og sige deres mening”(Direktør,B:142-143).*

I praksis betyder medarbejdernes passivitet, at det bliver svært for ledelsen at handle inden for bestemte områder. Ydermere indikerer hans søgen efter feedback en bevægelse væk fra en form for 'tjenestemandsemantik', hvor medarbejderen blot tager ansvar for at udføre en instruks eller opfylde en pligt til italesættelse af medarbejderen som den, der forventes at tage ansvar og udvise engagement i forhold til organisationens mål. Det bliver en metaforisk bevægelse fra en mekanisk til en organisk medarbejderopfattelse. Medarbejdernes stilhed under infomøderne kan betyde, at ledelsen går glip af vigtige informationer om indre tilstande og kendskab til medarbejderne virkeligheder. Dette skaber en perspektiverende blindhed og manglende forståelse for hinandens kognitive universer ud fra Morgans teoretisering - og et dårligere samspil og dårligere ledelse. Ledelse er nemlig et socialkonstrueret fænomen, som kræver, at ledelsen og de ledede samarbejder. Den manglende italesættelse af fokuspunkter kan grunde i, at medarbejdernes relation til ledelsen nærmest er venskabelig, hvilket kan betyde at medarbejderne er bagbundet af høfligheder, og de kan således blive ude af stand til at udtale sig kritisk. En anden grund som er værd at nævne er, at man som medarbejder i entreprenørbranchen, som overvejende er mandearbejdspladser, ikke taler frit fra leveren om indre tilstande. Under enkeltinterviewet konkluderede direktøren dog, at der heller ikke burde være noget på infomøderne: "*Der burde heller ikke være noget på møderne, hvor de siger, at de mangler dit eller dat*" (Direktør, B:22-23). Han fortæller, at han oplever, at medarbejderne er gode til at være proaktive, hvis de mangler noget. Materialer bliver for ledelsen afgørende for medarbejdernes tilfredshed, hvilket kan ses på tegningen, hvorpå han konkluderer, at nye materialer fører til glade medarbejdere.

### **6.5. Normen om at være underordnede**

Generelt har medarbejderne konventionelt skildret Reron mekanisk som en organisation med hierarkiske strukturelle kendetegn, hvor der er fokus på stabile strukturelle kendetegn, som fremhæver overordnede og underordnede forhold. Medarbejdernes dagligdags- og problemopfattelser har aner til den norske sociolog Sverre Lysgaards teoretisering om *arbejderkollektivitet* (Sørensen et.al.2012:26). Hos Lysgaard er arbejdskollektivets dannelse et spontant fænomen og reaktion på det tekniske-systems umættelige krav til arbejderne (Sørensen et.al.2012:26). Instinktivt føler medarbejderne, at de har brug for noget til at værne sig mod de organisatoriske krav. Arbejderkollektivitet bliver en funktionel forsikring mod ledelsens logik, men arbejderkollektivitet skaber også en organiseret solidaritet mellem medarbejderne (Møller&Olsen,2002:107). Men arbejderkollektivet bliver også en ramme for arbejdernes sociale samvær og solidaritet (Ibid.). Det leverer en fælles forståelsesramme, fælles normer og en defensiv præget identitet. Arbejdskollektivitet er med til at homogenisere og samordne medarbejderne i et nært, socialt og fagligt fællesskab, hvor identifikationen ifølge Lysgaard forudsætter en vis *lighed* (Møller&Olsen,2002:107).

I fokusgruppeinterviewet kan medarbejdernes organisationsopfattelser ses at være præget af en defensiv kollektiv-kultur/tankegang, hvor medarbejderne konstaterer dem til ledelsen, når det kommer til den arbejdsmæssige situation. Dette fællesskab/arbejderkollektiv, som medarbejderne har konstitueret, har et stærkt defensivt præg og baserer sig på dikotomisk opdeling mellem 'os' og 'dem'. Det kan bl.a. ses ved, at medarbejderne symbolsk tegner Reron hierarkisk, hvor ledelsen sidder på toppen, og dikterer den daglige gang. Reron beskrives ud fra karakteristika og sproglige vendinger, som falder ind under Morgans maskinmetafor, hvor det sociale system er præget af dominans- og underordningsforhold med topdown-styring.

Under fokusgruppeinterviewet kan man fornemme, at medarbejderne bekræfter og bakker hinandens udtalelser op. Det ses bl.a. ved, at medarbejderne starter deres udsagn med *ja*, hvormed de underbygger virkelighedsopfattelsen af underordningspositionen og definitionen af Reron, som medarbejderen forinden udfoldede. Under fokusgruppeinterviewet bliver metaforerne en form for retorisk redskab til at fremkalde følelser og oplevelser, hvor Morgans primære fokus er på metaforer, som en bestemt måde at tænke og begribe på, og sekundært betragtes som et sprogligt/retorisk fænomen (Lakoff, 1993; Schön, 1993). Endvidere indebærer min opfølgning og spørgsmål til tegningerne og deres udtalelser under interviewene, at informanterne bruger analogsprog, som passer til metaforen, hvilket opretholder kontinuiteten i informantens fortolkning (Carpenter, 2008: 277). Det kan desuden antages, at medarbejderne bakker hinandens udtalelser op fordi, medarbejderne antages at være normfølgende individer jævnfør Berger og Luckmanns teoretisering. Det er interessant, at medarbejderne ikke er overrasket over hinandens organisationsbilleder, men snarere snakker med i hinandens udtalelser, og deres horisonter bliver således under fokusgruppeinterviewet ikke udvidet men blot bekræftet.

Medarbejdernes fortællinger og karikeringer under fokusgruppeinterviewet vækker en analog oplevelse hos de andre medarbejdere, hvilket gør fortællingerne mere magtfulde, når de formidler deres fortælling i metaforerens førstepersons perspektiv (Rasmussen & Angus, 1996). Morgan berører ikke teoretisk, at fremkomsten af metaforer indebærer en interaktion mellem de ontologiske elementer i en situation (dvs. de specifikke begivenheder, mennesker etc.), samt den metaforiske tilstand af engagement hvorigennem man forsøger at forstå og handle i forhold til en given situation. Medarbejderne danner konsensus og samles om en fælles vi-udlægning. En bekræftende og delvis brokkende stemning under fokusgruppeinterviewet konstitueres, hvor deltagerne taler med på hinandens udsagn, uddyber dem, og deres opfattelse af Reron får medvind og kommer til at fylde mere. De italesætter Reron ud fra en kollektivideologi. *"Det har mere med mine kollegaer at gøre...[...]...men jeg tænker mere på mine kollegaer"* (Informant C, L: 167). I fokusgruppeinterviewet positionerer medarbejderne sig som et kollektiv,

hvilket kan være forklarende i forhold til, at de under fokusgruppeinterviewet taler meget bramfrit, til trods for at informanterne er udvalgt af Rerons direktør. Sammen opnår medarbejderne en kollektiv magtfuld position. Magten kommer til udtryk indirekte i kraft af de magtressourcer, som medarbejderne besidder, når de står sammen som et kollektiv. Ligeledes anskuer medarbejderne sig selv som essentielle og uundværlige ressourcer, som giver dem en vis magt: *"ja, men man kan ikke tage en uddannelse til det, vi laver"*(InformantD,L:365). *"Vi er blevet fortalt til et personalemøde, at vi er nogle af de bedste inden for branchen"*(InformantC,L:304-305). Der forekommer med andre ord en gennemgående fortælling om medarbejderne som en vigtig ressource, hvormed medarbejderne bruger en ressourcemetafor om sig selv. Desuden kan deres kollektive orientering bero på, at denne type medarbejdere ofte er orienterede mod faglige fællesskaber i fagforeninger, så de kender deres rettigheder som medarbejdere. Det konstituerer en magt hos de underordnede, som kan udfordre magten hos de overordnede.

Fællesskabsfølelsen kan ses at blive opretholdt på bekostning af fri diskussion og interne problematiseringer under fokusgruppeinterviewet. Konsensus/harmoni er kendetegnede for medarbejdernes subgruppering, hvilket kan argumenteres for at gøre det svært at give udtryk for andre synspunkter, og det bliver svært at sætte sig ud over de eksisterende magtforhold. Bl.a. indikerer informantC med sin udtalelse de eksisterende magtforhold: *"os som tør sige noget"*(InformantC,L:254). Under fokusgruppeinterviewet kan det plæderes for, at der skete en vis form for internalisering og identificering med de andre medarbejders udsagn, men samtidig skete der en eksternalisering af problemer. Dette kom til udtryk ved, at der under fokusgruppeinterviewet var en tendens til undgåelse og fornægtelse internt i teamet. Medarbejderne benævnte kun problematikker hos andre medarbejdere, som arbejdede i andre teams, men der var en påfaldende tavshed om problemer i eget team. Interne konflikter i arbejdsgrupperne kan ses at blive afværget ved, at problemer projiceres over på ledelsen eller andre medarbejdergrupper, og arbejdsgruppen kan dermed ses at blive 'renset' for interne problemer og gjort apolitiske. Medarbejderpositionen foreligger som en begrænsning for at kritisere eller konfrontere kollegaer. Ligeledes beretter medarbejderne om, at det ikke er særligt tit, at de ser hinanden: *"Det er ikke særlig tit, for de ligger jo ude"*(InformantA,L:138-139). *"Det er i hvert fald 14 dage siden, at vi har været i fysisk kontakt med hinanden"*(InformantA,L:103). Logistisk og kulturelt italesættes der en barriere for at konfrontere en anden medarbejder.

Medarbejdernes kritik er dog ikke helt uden grundlag. De italesatte mønstre, temaer og handlinger er sekventielt organiserede som initierende samt responderende på noget, som opleves organisatorisk. Når disse er interessante, skyldes det ikke blot, at de er med til at konstruere den oplevede sociale virkelighed i Reron jævnfør socialkonstruktivismen, men at det italesatte beretter om 'et eller andet' oplevet.

Medarbejderne har fabrikeret en rammeskabende organisationsforståelse og selvopfattelse, som guider og er en målestok for deres handlinger. Dog må forståelsen ikke opfattes som fastlagte fortolkningsskemaer. Ydermere kan det argumenteres for, at medarbejdernes sproglige vendinger er infiltreret i kultur og magt, da medarbejderen ikke er total fristat, og deres udlægninger er således ikke nødvendigvis dækkende for deres reelle subjektive organisationsopfattelse.

## 6.6. Analyse 2: Organisationsopfattelser bøjes og modbøjes

### 6.7. Ét tag, to opfattelser, én organisation

Som overskriften indikerer, så er organisationsopfattelserne hos direktøren og medarbejderne *todelt*. Deres opfattelse divergerer på den arbejdsmæssige og den sociale situation. Medarbejderne og direktøren italesætter begge, at organisationen opfattes som et *stort integreret fællesskab*, og deres organisationsopfattelse rummer elementer af en form for *unitaristisk forståelse*, hvor organisationen er kendetegnet ved en harmonisk enhed, som under ledelse af en vis uantastet ledelsesautoritet bevæger sig hen imod et fælles mål. Ud fra medarbejdernes og direktørens optik er de *lige* i det sociale fællesskab. Desuden italesætter de, at de grundlæggende har ens værdier og interesser i det store fællesskab. Lighed, fælles normer og værdi- og holdningsmæssig homogenitet er integrerende for fællesskabet og Reron som kulturel enhed. Hos Morgan er kultur synonymt med holdninger, værdier og ideologier, som skabes og genskabes i interaktioner. Kultur eksisterer i de grundlæggende antagelser, som *nogen* deler. Morgan ignorerer magtens indflydelse i den kulturskabende proces, og spørgsmålet bliver om de kan adskilles? Hovedfokusset hos Morgan er i hans teoretiske fremstilling af kultur på, at kultur udgør en organisatorisk pendant til organisationsmedlemmernes mentale modeller. Hos Morgan kan kulturen optræde i det uofficielle såvel som officielle organisationslivs sociale samværsformer. Kultur kan hos Morgan både være synonymt med en organisation samt en lille gruppe. Kultur bliver en mekanisme, som eksternt tilpasser sig de organisatoriske forhold og skaber en intern integration. I Reron foreligger der en overordnet fællesinteresse og en form for samlet kultur samt samhørighed blandt ledelsen og medarbejdere, som til dels har ændret 'kollektivets eksistensbetingelser' i forhold til Sverre Lysgaards udlægning om arbejderkollektivitet, da ledelsen og medarbejderne i hans optik ikke kunne forstås ud fra enslighedssolidaritet. Kulturen bliver af ledelsen og medarbejderne italesat ud fra et *integreringsperspektiv*, hvor værdierne og holdningerne bliver integrerende for organisationsfællesskabet. Medarbejderne deler ledelsens overordnede interesse om at arbejde for organisationens succes. Til trods for dette italesætter medarbejderne, at de har udviklet en slags horisontal samordning; - en subkultur, som tager udspring i medarbejdernes arbejdsmæssige virkelighed, hvor lighedsideologien udgør gruppens referenceramme (Gelsing, 2008:60). Arbejdsformen er også præget af gruppedannelser frem for

individualisering. Uofficielt kommer der til at eksistere et subfællesskab hos medarbejderne, når det kommer til den arbejdsmæssige situation. Et *differentieringsperspektiv* af kulturen italesættes. "De(Læs: medarbejderne) *har deres måde at gøre ting på, og et sprog derude og sådan*"(InformantC,L:346-347). Det italesættes, at medarbejderne og ledelsen har forskellige 'sprog' og forskellige forståelsesoptikker. Kulturmetaforen påpeger, at medarbejdernes og direktørens handlinger, foretages i en kontekst bestående af forudsatte begrænsninger og opfattelser af forhandlet mening.

Internt i subgruppen italesætter medarbejderne ikke nogen nævneværdig intern forskel, men de fremstår nærmest som en kollektivitet. Medarbejderne italesætter, at organisationen består af subkulturelle opdelinger, og de markerer med deres organisationsopfattelse et skifte fra en entydig hierarkisk styreform til en mere uklar, både hierarkisk og sideordnet styreform, som både er præget af lokale medarbejdernetværk og centraliseret ledelsesstyre. Subkulturen lever ifølge medarbejderne i hierarkiets skygge, hvor medarbejderne italesætter, at de inden for den ledelsesfastsatte ramme udvikler et uformelt socialt system og en modkultur mod den autoritære ledelse, som er måden, de karikerer ledelsen på. "Han(Læs: en fra ledelsen) *går i kødet på folk...[...]..., det har gjort meget ved os kollegaer. Jeg tror, at det er derfor samspillet er kommet*"(InformantA,L:187). Modsat oplevelse af ledelse har direktøren. Han anskuer ledelse som liberal og progressiv: "*Ledelsesmæssigt så er vi nok lidt mere afslappet end, når man ser på andre kabelfirmaer, som vi sammenligner os med. Vi kan snakke med alle folk...[...]...*"(Direktør,B:145-146), "*Vi føler ikke, at vi er strikse eller på nakken af medarbejderne hele tiden*"(Direktør,B:141-142). På medarbejdernes tegninger blev ledelsen karikeret til at være placeret på toppen af organisationshierarkiet isoleret fra medarbejderne. En af medarbejderne karikerede en ledelsesrepræsentant som udfarende, direkte og stresset, og beskrev vedkommende ud fra en militærmetafor. "*Det er, når han er rigtig stresset*"(InformantA,L:121). Medarbejderne oplever, at der er et ledelsespres for at blive en effektiv organisation, som leverer kvalitet. Desuden tegnes der et billede af Reron som en overanstrengt organisation, hvor medarbejderne oplever et pres i deres opgaveudførelse, og i dette pres har medarbejderne et behov for at udpege en syndebuk, hvor ledelsen udpeges som syndebuk for organisatoriske problemer. Funktionelt er ledelsen med til at cementere medarbejdernes gruppeidentitet og interne solidaritet. På den måde giver kultur og politikmetaforerne en forståelsesramme, som skærper opmærksomheden på organisationens dynamik, og som viser, at der er opstået en social meningsforhandling, der bygger på relationelle aspekter mellem ledelsen og medarbejderne.

Den arbejdsmæssige situation italesætter medarbejderne modsat direktøren ud fra en *pluralistisk forståelse*, hvor der i den organisatoriske enhed eksisterer en uformel medarbejdergruppering, som stræber efter at realisere egne målsætninger/interesser og værne sig mod ledelsens rationale. Morgan

betegner organisationssynet som pluralistisk i metaforen; organisationer som politiske systemer, der er modsat maskin- og organismemetaforen, hvor organisationer opfattes som harmoniske instrumenter, hvor alle uagtet position er enige om at løse konkrete opgaver(Morgan,1997:199). Den politiske organisationsmetafor bygger på en opfattelse af en organisation som sammenklumpninger af ressourcer og alliancer. Medarbejderkollektivitet, som eksisterer mellem medarbejderne, baserer sig på oplevede komplementære forskelligheder mellem ledelsens og medarbejdernes interesser, hvorfra der udspringer et medarbejdersubsystem, som er et slags modsubsystem mod ledelsens rationale og ledelsesstil. Den pluralistiske organisation kan ud fra Morgans organisationsmetafor siges at være *politisk* i den forstand, at der eksisterer forskellige interesser, og der udspiller sig magtkampe, som følge af brydninger mellem interesser/forståelser. Det bliver et politisk system, som er mere gældende end den organisatoriske struktur. Hos Morgan anses interesser som prædispositioner, der omfatter et individs værdier, mål, ønsker etc., som indvirker på individets måde at agere på. Det er en interesse, som Morgan i hans teoretisering betoner ud fra et bevidst individuelt/personligt perspektiv, men i Reron udfolder medarbejdernes interesse sig nærmest som en bevidst kollektiv-interesse. Netop interesser og magts indvirkning på sociale processer er et aspekt, som Berger og Luckmann ikke beskæftiger sig med i deres socialkonstruktivisme.

Hos medarbejderstaben manifesterer Reron sig i deres kognitive bevidstheder som en organisation, hvor der er et klart vertikalt over- og underordnet forhold, hvor der er en psykologisk oplevet vertikal afstand/distance mellem ledelsen og medarbejderne. Medarbejderne karikerede organisationen som en traditionel pyramide, hvor magten og placeringen af information og viden er centraliseret i toppen af pyramiden. "*Nej nej, det styrer de(Læs:ledelsen)*"(InformantC,L:315). Hierarkiet er i medarbejdernes optik med til at konstituere en autoritativ kommando- og kontrolstruktur, som er med at definere rækkevidden af deres beslutningstagningsautoritet. Medarbejdernes udsagn tenderer til overvejende at være en mekanisk beskrivelse af Reron, som leder tanker hen på Morgans maskinmetafor. En italesættelse som både sker visuelt igennem deres æstetiske afbildninger og igennem deres fortællinger. Den mekaniske organisationsmetafor er karakteriseret ved, at ledelsen på rationel vis forsøger at organisere og lede organisationer, som var *de maskiner*(Morgan,1986,30). Desuden rummer medarbejdernes udlægning elementer fra den mekaniske organisationsopfattelse ved, at de skildrer Reron ud fra et *lukket systemperspektiv* og som en statisk ledelsesstyret enhed. Bag denne tanke ligger en forståelse af, at ledelsen er proces-ejere. "*Men der er jo ikke sket en skid mere siden*"(InformantB,L:6). Ændringer vil i deres optik kun ske, hvis ledelsen beslutter sig for det. Netop maskinmetaforen, men også organismemetaforen, skaber et billede af og visualiserer Reron som et kontrolleret statisk system, som kan designes eller kontrolleres af enten omgivelserne eller ledelsen(Hatch,2012:32). Bl.a. indikerer informantB's titel på tegning 3: *Det er bare Reron!* En rigiditet og til en vis grad en magtesløshed i den forstand, at informantB



oplever, at man ikke kan ændre på forholdene i organisationen, - for sådan er det bare. Titlen minder om titlen på informantA's tegning: *året der gik*, som henviser til, at dette år ikke adskiller sig fra de andre, men det er endnu et år, som Reron er igennem, og det indikerer en vis rigiditet. Organisationens betragtes af medarbejderne som styret efter ledelsens rationale. Beslutningskraften er monopoliseret ved ledelsen. Organisationens betragtes som et middel til at opnå ledelsens mål. Strukturen kan dog betragtes som positiv, da informantB nævner et eksempel, hvor dagligdagen ikke var struktureret, forudsigelig og 'rytmepræget'. "*Det var frustrerende, for så var de makker, og så var de ikke makker dagen efter. Og så blev der byttet rundt igen*"(InformantB,L:42-43). Strukturen (den mekaniske metafor) italesættes således ikke kun negativt, men ses som en forudsætning for arbejdets tilrettelæggelse, om end det er et perspektiv, som nedtones i medarbejdernes metaforiske udlægning. Dette kan skyldes, at metaforens funktion ifølge Morgan er, at den kaster en refleksiv betragtning på ligheder mellem to fænomener, men siger intet om ulighederne. Det betyder, at medarbejdernes mekaniske betragtninger af den hierarkiske organisering og struktur i Reron og deres mindre positive sproglige vendinger fremkalder et billede af en diktatorisk ledet organisation, mens der ses bort fra andre aspekter.

Direktørens udlægning af Reron rummer ligeledes elementer fra den *mekaniske organisationsopfattelse*. Dog rummer hans udlægning også elementer fra den *organiske organisationsopfattelse* i hans nærmeste sociotekniske udlægninger, som både indeholder sociale og tekniske elementer. Den mekaniske og organiske organisationsopfattelse er ifølge Morgan divergerende(Morgan,1986:45-49). Direktøren italesætter Reron mekanisk i sin funktionsbeskrivelse, som involverer formålsrettede og rationelle termer. Direktørens beskrivelse af Reron med mekaniske indretninger henviser til et eksternt formål. Ligeledes applicerer direktøren maskininspirerede vokabularer såsom input-output, organisatorisk feedback samt effektivitet. Foruden at han nærmest anskuer individet som et system, hvor systemerne på de forskellige hierarkiske niveauer er gensidig afhængige. Overført billedeligt manifesterede direktøren sine anskuelser i et hierarki(tegning 5). Hans betragtninger af Reron blev set igennem pyramidemodellens konnotationer, som fostrer en effektiv måde at organisere på. Tillige blev organisationshierarkiet for direktøren velegnet som billede på en højere orden i de menneskelige såvel som organisatoriske forhold. Den højere hierarkiske orden afspejler sig også i direktørens værdier og holdninger, hvor effektivitet, deadlines samt kvalitet blev nævnt i flæng. Men i direktørens udlægning betoner han også organisationens afhængighed af omgivelserne, og åbensystem-opfattelse kan ses at blive udfoldet, hvor organisationens overlevelse kun kan ske, hvis Reron tilpasser sig ændringerne i omgivelserne strukturelt og planlægningsmæssigt. Her er metaforen ikke længere en lukket-maskine tankegang, men nærmere en åben-organisme tankegang, som Morgan skildrer den i sin teoretiske konception; organisationen som organisme(Borup,2014:498;Abrahamsen,2008:36). Direktøren refererer til omgivelserne i sine udtalelser

ved at tale om, at vinde kampen om kunden - og levere højere kvalitet end konkurrenten. "...[...]... *det som vi har med at gøre. Det er kvalitetsarbejde udadtil til kunden*"(Direktør,B:50). Han betoner, at han ikke kan sidde i en osteklokke og forholde sig til Reron ud fra en uforstyrret egenlogik, hvilket kan grunde i Rerons organisatoriske størrelse på markedet(Moeslund,2011:16). Han anskuer Reron ud fra et 'omgivelsespresset-perspektiv', mens medarbejderne anskuer Reron ud fra et 'ledelsespresset-perspektiv'. Direktøren behandler organisationen som en adaptiv organisme, idet han henleder opmærksomheden mod konkurrencedynamikken samt afhængigheden af at tilpasse sig omgivelserne fra et internt-perspektiv. Implicit indikerer han med sit metaforbrug samt en konsensus/cirkulær tænkning, at hvis Reron skal vinde kampen, skal de stå sammen som et fællesskab, hvor organisationens interne forbundne dele i samspil skal skabe et niveau af orden og funktion. Hans primære fokus er på Rerons interne situation. Fokus er på produktionsprocesser og struktur, som han anskuer som adfærdsprocesser, hvor medarbejderne i disse processer har behov, som er essentielle at stimulere for at fungere funktionelt. Han italesætter også den organiske organisationsopfattelse ved hans sin nærmest biologiske udlægning, idet han funktionelt anskuer Reron som en cyklus, hvor delene i organisationen har behov og funktionelt betinger hinanden, og hver funktion varetager en række nødvendige (livs-)funktioner for organisationen. Direktøren ses at abonnere på en organisationsforståelse, som rummer elementer fra den mekaniske organisationsopfattelse i betragtningerne om den hierarkiske opdeling i organisationen, som er tilrettelagt ud fra en formålsbestemt planlægning, centralisering af beslutningskraften og ledelsens formalisering af medarbejdernes arbejdsopgaver. Ledelsen bliver af direktøren anskuet som en *funktion*. Funktionstilgangen fordrer, at fænomener begribes i gensidige sammenhænge. I forlængelse heraf omhandler ledelsesbestræbelser helheder og indretning af organisationen med en planmæssig samordning af funktioner(Moeslund,2008:24). Men bag strukturerne er der ifølge direktøren de sociale systemer/processer som i hans optik består af organisationsmedlemmerne med behov. På denne vis sniger der sig en organisationsopfattelse ind af organisationen som en organisme. På denne vis fortrænges den formaliserede struktur som det væsentlige karaktertræk ved Reron til en større grad af betoning af medarbejdernes mere almene sociale adfærd og behov. Fokus kommer i direktørens udlægning til at være på forholdet mellem medarbejderne og organisationen, hvor strukturerne i organisationen bliver en ramme, som strukturer produktionen, adfærd og formaliserer arbejdsgange. I forlængelse heraf bliver organisatoriske problemer af direktøren med hans maskinmetaforiske tankegang foregrebet via strukturelle løsninger, da organisationen inden for dette perspektiv kan designes fra problemer(Hatch,2012:32). Netop denne tankegang kom til udtryk i enkeltinterviewet med direktøren, hvor et problem blev foregrebet strukturelt: "*En styrke er at Lone er kommet 100% hjem og en ekstra mand i ledelsen, som agerer som blæksprutte*"(Direktør,B:127).

Direktøren ses at være drevet af en strukturel- rationalitetstankegang, som er krydret med en stimulering af medarbejdernes behov igennem materialiteter. Modsat ses medarbejderne i højere grad at være drevet af en kollektiv- lighedstankegang. Denne lighedstankegang bliver udfordret af den effektive og rationelle ledelsesudøvelse. Medarbejderne føler, at de i ledelsens udlægning blot har til funktion at udfylde den fastsatte funktion, hvor ideer, som ligger uden for funktionen, er ledelsens opgave. De menneskelige aspekter nedtones, hvilket netop er skyggesiden i direktørens mekaniske tænkemåde. Hierarkiet og strukturen i Reron bliver en formmæssig grundmetafor for ikke bare metaforen, men også tankernes og handlingernes hierarkiske orden hos medarbejderne. Direktøren anskuer ikke de strukturelle grænser i Reron som rigide regelsystemer, men det er en grundstruktur for arbejdets tilrettelæggelse. Endvidere ser han, at organisationen er præget af åbne grænser mellem de organisatoriske niveauer og en vis spredning af magt, som i hans optik opmuntrer til bottom-up initiativer og medarbejderdemokratisering i arbejdsprocesser. Han betoner, at kommandosystemet er decentraliseret, og medarbejderne kan handle selvstændigt. *"Vi sørger for at arbejdet kommer ind og i gang, og ellers kan de(læs:medarbejderne) passe sig selv"*(Direktør,B:140). Men medarbejderne føler ikke denne demokratisering: *"Ja det information vi får, er hvad vi skal lave, og hvor vi skal lave det henne"*(InformantB,L:9). Medarbejderne betoner maskinmetaforen med klar autoritet med strukturer og regler, som sammenkører kommunikationsvejen.

Generelt føler medarbejderne ikke, at de bliver tillagt nogen værdi. De bliver et passivt maskinel element i organisationen ved, at de bliver dikteret ovenfra. Den mekaniske forståelse kan ifølge Morgan sætte sit præg på menneskeforståelsen, som ligger op ad en forståelse af medarbejderne som ikke-spørgende medarbejdere. Medarbejdernes subgruppering kan ses som en modstand mod ledelsens *oplevede handlemåder*. Det bliver en modstand som reaktion på manglende respekt for og anerkendelse af medarbejderne. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at medarbejderne kalder på en ledelse, som er anerkendende(InformantD,L:146). I deres fortællinger bliver anerkendelse et utilfredsstillende behov. Medarbejderne italesætter således sig selv ud fra den organiske metafor, hvor de anskuer sig selv som havende behov, de stræber efter at få stimuleret. Dog italesætter direktøren, at ledelsen er gode til at anerkende(Direktør,B:61-62).

Reron bliver en arena, hvor ledelsens mekaniske organisationsopfattelse kan ses som værende med til at støbe den metaforiske form for metaforer, som åbner op for magt- og kulturmetaforer hos medarbejdere, som igen åbner op for, at organisationen kan begribes på en anden måde end ledelsens rationalitetsudlægning. Organisationer som kultur og politiske systemer åbner op for at forstå organisering som en proces, der opstår gennem interaktionen mellem ledelsen og medarbejderne(Hatch,2012:32). Morgans metaforer danner et facetteret billede af, hvordan Reron opleves.

## 6.8. Når systemet bor i medarbejderne, eller næsten gør det...

Ud fra medarbejdernes organisationsopfattelser, kan der spores et modsætningsforhold mellem de personlige behov, de har om f.eks. selvstændighed og anerkendelse i arbejdet og arbejdskravene. Et modsætningsforhold mellem den organiske og mekaniske organisationsopfattelses italesættes, men arbejdskravene må medarbejderne til en vis grad gøre til deres egne, og integrere dem i sig selv, for at kunne udføre deres arbejde, og på den måde må de indordne sig under ledelsens krav og mekaniske metaforik. Måden, hvorpå nogle af medarbejderne arbejdsmæssigt håndterer kravene, er ved at distancere sig fra ledelsens logik. *"Vi ved, at hvis vi når 40 meter, så skal vi ikke nå mere i dag, så ved vi, at kl. 11.30 er vi færdige og har nået, hvad vi ska nå, og så kan det være, at vi går en tur ind i en skov eller i bingohallen"*(InformantB,L:423-426). InformantB beretter om, hvordan de gradbøjer og dekobler sig fra ledelsens modstridende rationelle-logik. Det er en bufferskabende strategi. Medarbejderne kan skærme sig fra ledelsens logik, idet de i nogen udstrækning kan fungere på deres egne præmisser i selvstyrende teams/grupper(InformantD,L:210). Medarbejdernes dekopling til ledelsens logik bliver italesat som socialt accepteret. Samtidig ses det, at medarbejderne anvender ledelseskravene/rationale som mål for, hvornår man er en god kollega/medarbejder. Medarbejderne ses at have en *stærk organisatorisk selvopfattelse*, hvor de identificerer sig med og har internaliseret ledelsens krav. Ledelsens rationale udgør således en forståelsesramme og meningsstruktur, en særlig institutionel orden, som medarbejderne bruger til at forstå, handle og retfærdiggøre deres arbejdsindsats på baggrund af.

*"Nej der er bare nogle, som ikke gider tænke på andre"*(InformantB,248).

*"De har den holdning, at de skal møde kl. 7, og de har fri kl. 15, og så skrider de"*(InformantA,L:249)

*"De tænker, at det er fuldstændig lige meget, hvordan jeg gør det her, for der kommer en og laver det om for mig"*(InformantA,L:237-238).

Der blev italesat en udpræget ligegyldighed samt lav arbejdsmorale hos *nogle* af medarbejderne. En ligegyldighed over for ressourceanvendelse, arbejdstid og materialer(InformantA,L:224-226). Medarbejderne, som ikke falder kulturelt ind, benævnes indvandrere *"...[...].der et par indvandrere"*(InformantA,L:402). Det bliver i medarbejdernes udlægninger optegnet et kulturbillede, hvor der foreligger en konflikt mellem forskellige mentale modeller medarbejderne imellem. Denne ligegyldighed rammer det lokale såvel som det store organisatoriske kollektiv, og i medarbejdernes optik er dette ikke acceptabelt. Det blev anset som umoralsk, men ledelsen gør ifølge medarbejderne intet for at sætte en stopklods for at bremse eller forebygge ligegyldigheden. *"Det er ledelsen, man skal have fat i, og her er det, at vi kommer ind til, at ledelsen er konfliktsky"*(InformantA,L:251). Medarbejderne udtrykker et

*behov for grænsesætning* og konsekvensledelse, for at sikre at medarbejderes handlinger er konvergent med organisationens interesse. Det skal både ske via anerkendelses- og konsekvensledelse (Informant D, L:144-145). Lysgaard fremstiller normen i medarbejderkollektivitet til at være i modsætning til organisationens interesse, men medarbejderne udtrykker en fælles social norm som til en vis grad er konvergent med ledelsens. Medarbejderne udtrykker et *kollektiv rationel action* om et produktionsminimum (når en kollega præsterer mindre godt på arbejdspladsen, går det ud over de andre kollegaer). Medarbejdernes interessegrundlag bliver således sammenfaldende med organisationens, eftersom Rerons eksistens danner grundlaget for deres beskæftigelse såvel som kollektivitetens eksistens. De to systemer er således ikke helt modsatrettede, som i Lysgaards udlægning – men de to systemer skaber et dialektisk samspil, hvor medarbejderne eksternaliserer sig i forhold til den sociale orden, og internaliserer den omkringværende institutionelle orden, som er en forståelse Berger og Luckmann deler.

Der synes at være en social norm blandt medarbejderne, som de ønsker, at ledelsen underbygger ledelsesmæssigt. Medarbejderne påkalder en ledelse, der er beslutsom, handlekraftig og som tør åbne munden. Ledelsen skal ud fra medarbejdernes perception være konsistent og træde i karakter. En ledelse som ikke sås tvivl til, er handlekraftig og ej frygter konflikter. En autentisk leder, hvis personkarakter fremstår tydelig. *"ja gå og sig det selv til de folk, som har lavet noget lort"* (Informant B, L:200-202). Metaforisk hidkalder medarbejderne handlekraft og personlige egenskaber. Problemerkernes løsning søger medarbejderne i ledelsens personlige egenskaber. Modsat tenderer ledelsen til at foregribe problemer via strukturelle løsninger, da problemer inden for maskinmetaforen kan designes væk, og personlige egenskaber nedtones inden for dette perspektiv. Desuden kan de interne interesseforskelle mellem medarbejderne ud fra ledelsens mekaniske betragtninger blive forhold, som deres metaforiske blik ikke indfanger. Det er et blik, som organisationer som politiske systemer muligvis vil kunne øjne, da det metaforiske blik sætter spotlys på interesseforskelle. Dog har medarbejderne et andet perspektiv ud fra deres pluralistiske organisationsopfattelse, hvor de anskuer, at den arbejdsmæssige situation i Reron er præget af interesseforskelle, og i forlængelse heraf formoder de at interesseforskellene er tydelige for ledelsen: *"Ledelsen ved udmærket, hvem det er"* (Informant A, L:252).

Dog har ledelsen allerede et billede af sig selv som handlekraftig: *"...[...]... hvis der er nogle, som har lavet noget lort, er det også dem, som kommer ud og skal lave det om. Der går vi som ledelse ud og siger det"* (Direktør, B:59-61). Direktøren og medarbejderne har differente opfattelser. Til trods for at medarbejderne karakteriserer ledelsen i de arbejdsmæssige situationer ud fra militærmetaforen og metaforiske vendinger som leder tankerne hen på den mekaniske metafor i deres ledelsesstil, betragter de ledelsen som passiv og konfliktsky, når det kommer til at konfrontere på medarbejderniveauet. Passivitet

omtales i negative vendinger hos medarbejderne. Den passive lederadfærd sidestilles med en ligegyldighed. Deres forståelse af ledelse knytter an til en magtopfattelse, som synes at ligge implicit i medarbejdernes opfattelse af, at ledelsen som autoritetspligt har ubetinget legitimitet til at bruge deres magt, da det i sidste ende anskues som positivt, eftersom ledelsen har til hensigt at varetage organisationens og dermed fællesskabets interesser og overvinde interessekonflikter. Magt bliver det medium, hvorigennem konflikter løses, hvis der opstår en potentiel hindring af realisering af, hvad der bliver anskuet som en fælles interesse, frem for at forstå de involveredes interesseforskelle. Metaforisk males der et billede af, at kilden til nogle organisationsproblemer ligger placeret hos de underordnede, og ledelsen ses som aktører, der må overvinde denne unaturlige reaktion.

## **6.9. Analyse 3: Mulig ledelsesforandring?**

### **6.1.0. Ledelsesmagt er ikke en selvfølge!**

Medarbejderne italesætter en pluralistisk forståelse af Reron, hvor organisationen opfattes som sociale enheder, der er sammenstykket af en flerhed af formelle og uformelle grupperinger; henholdsvis en *medarbejder- og en ledelsesgruppe*. En mangestemmighed og flydende sammenkomst af interesse- og forståelsesformer italesættes af medarbejderne ved at italesætte *kulturmetaforen og organisationen som politisk system*. Sidstnævnte metafor anerkender, at individer besidder forskellige interesser, som de ønsker at fremme. Metaforen anlægger et konfliktperspektiv, hvor faktorer som kontrol og magt holder organisationen sammen. Mens førstnævnte metafor henviser til eksistensen af fælles men alligevel forskellige forståelsesoptikker, værdier og normer. Reron italesættes af medarbejderne som *et politisk system*, hvor medarbejderne kæmper side om side med ledelsen for at fremme interesser. I den forbindelse har medarbejderne forskanset sig over for ledelsens tiltag, hvilket indikerer, at ledelsen ikke er lykkes med at håndtere og påvirke den flertydighed, som findes i interaktive situationer. Magt involverer følge Morgan en evne til at besejre modsatrettede interesser og præferencer, som tilkendegives i den politiske arena. Magt opfattes som en påvirkningsrelation i konfliktfyldte relationer. I medarbejdernes fremstilling af Reron fremhæver de ledelsen som mindre magtfuld, til trods for at ledelsen karakteriseres ud fra militante og nærmeste diktatoriske sproglige vendinger i arbejdssammenhænge. Medarbejderne skal legitimere autoriteten, før magten kan udfolde sig. Ledelsens formelle position og rangordning tildeler ifølge Morgan ikke bemyndigelse/definitions magt. Magten bliver legitimeret kollektivt i medarbejderstaben, hvor magten er knyttet til kollektivitet og ikke en enkelt person. Det kan plæderes for, at den kollektive ånd skaber en kollektiv magt hos de underordnede, som udfordrer de overordnedes magtposition. Til trods for at ledelsen i Reron besidder en positions magt, besidder de ikke

indflydelsesmagt. Dette kan skyldes, at 'magtens ansigt' udfolder sig igennem *direkte lineær ordre og kontrol*, hvor frihed og muligheden for at handle anderledes end autoritetens vilje er begrænset(Dansager&Fløystrup,2005:55). Magten opleves som ekstern i forhold til medarbejderne. Det er en magtforståelse, der er knyttet til maskinmetaforen, hvor den autoritative leder udøver beslutningsmagt og kontrollerer opgaver. Legitimiteten/autoriteten er indlejret i systemets rammebetingelser og myndighedsmæssige placeringer via afgrænsede funktionsbeskrivelser, regler og procedurer(Hagedorn-Rasmussen,2000). I forlængelse af den direkte magtudøvelse bliver interesseforskellene manifesterede for medarbejderne, og de følger sig ikke uden videre for en traditionel magtforståelse og anerkender ikke ledelsens overordnede bestemmelsesret, hvilket skaber uligevægt i de organisatoriske indbyrdes magtrelationer. Hos Morgan begribes magt som et fænomen, som iagttages direkte, og et fænomen, som kan identificeres gennem synlige observerbare interessekonflikter i konkrete beslutningsprocesser. Dog er de forskellige interesser ikke nødvendigvis ensbetydende med modstand eller konflikt. Modstanden kan antages først at opstå i det øjeblik, hvor nogle af de forskellige interesser trues. Umiddelbart synes der dog ikke at eksistere forskelle mellem medarbejderne og organisationens værdier. Forskellen opstår først i ledelsesstilen, hvor interesseforskelle fremtræder for medarbejderne.

Magten som hierarkisk over- og underordnelse bliver dysfunktionel i den pluralistiske organisation. Set i lyset af at Reron opfattes som et politisk system, rejser sig der et spørgsmål om, hvorvidt modstand er et individuelt eller relationelt fænomen. Modstand mod ledelsesinitiativer bliver en organisationspolitisk magtkamp og kan anskues som et middel til interessehævvelse. Kendetegnende for modstanden inden for det pluralistiske billede, som magtmetaforer og kulturmetaforer repræsenterer, er, at de enten helt afindividualiserer modstandskræfter og modstandsfænomenet, og i stedet placerer dynamikken mellem de sociale aktører. En potentiel modstand i Reron kan således bunde i kræfter, som medarbejderne mobiliserer for at beskytte interesser og deres værdsatte gruppenorm, som sikrer en konformitet. En konformitet som kan grundes i, at medarbejdere i Reron med høj anciennitet har investeret i deres nuværende kultur, og mange af dem har oparbejdet uformel magt/status. Medarbejderne opfatter ledelsespraksissen som dominerende, og det kan argumenteres for, at medarbejderne stimer sammen i deres subgruppering, som bliver til en magtfuld gruppering, når ledelsens i deres optik udøver direkte kontrol og magt.

Tilsyneladende virker det ikke som om, at Rerons ledelsen har magten til at definere organisationsvirkeligheden ved blot at sætte hårdt ind mod hårdt. Magtens domæne skal udfoldes relationelt i Reron, og muligvis mere indirekte og i mindre observerbar form. Ledelsen er ikke sikret legitimitet/autoritet, bare fordi de kan kalde sig ledere, som ellers er en antagelse, maskinmetaforen hviler

på(Paul,2015). Ledelsen må til dels give slip på deres højere status og skjule direkte magtmanifestationer. De må tilnærme sig en position som medarbejdernes ligemand. Dog opstår der en vis ambivalens, idet medarbejderne ligeledes efterspørger nogle af de hårdere ledelsessider, da de anskuer ledelsen som konfliktsky(InformantA,L:199). Det ses således, at ledelsen besidder en vis legitimitet til at udøve magt, hvis medarbejderne oplever, at *det store fællesskab, familien*, er truet. Medarbejderne ses nemlig at have en forholdsvis stærk organisationsselfopfattelse, hvor de har internaliseret organisationens ideologiske ståsted, som bliver retningslinjer for passende adfærd. Således kan en værdisammensmeltning mellem medarbejderne og organisationen samt indre kontrol ses at udfolde sig. Dog betyder det ikke, at ledelsen uden videre skal forfalde til de bløde sider. Imidlertid afspejler medarbejdernes udtalelser en efterspørgsel af en ledelsesstil, som indeholder elementer fra den mere traditionelle ledertype med fokus på kontrol af opgaver, informationsudveksling og straf, men ligeledes italesættes den moderne ledertype, hvor ledelsen skal uddelegere ansvar, give feedback samt anerkende medarbejderne(Fogsgaard&Elmholdt,2014). En dobbeltforventning og modsatrettede ledelsesforventninger udfolder sig. Forventningen til ledelsen kan bunde i en parallel hierarkisk og projektorienteret organisering af arbejdet i Reron, som kan stille ledelsen over for kravet om at være i stand til at lede mellem anerkendelse og kontrol. Magten er ikke givet én gang for alle, men er noget ledelsen skal forhandle sig til; - en forståelse som Morgan deler, men som ledelsen på nuværende tidspunkt med deres mekaniske organisationsopfattelse ikke deler.

### **6.1.1.Hårdere eller blødere ledelse?**

Organisatorisk er Reron præget af, at medarbejderne danner et beskyttende skjold mod ledelsens tiltag for både at beskytte kollektivitet såvel som at beskytte sig selv som medarbejdere fra sanktioner fra egne rækker og krav om at føje kollektivitet. Islættet af lighedskravet og den interne solidaritet i medarbejdernes kulturelle niche kan argumenteres for at blive tvangsmæssig, da der eksisterer objektiverede kollektive normer, der virker adfærdsregulerende, som er en forståelsesoptik Berger og Luckmann opererer med. I deres socialkonstruktivisme betoner de ikke individets autonome-evne til at forme sociale processer. Der er ud fra den optik indbygget en træghed i de kognitive/motivationelle strukturer(Madsen,2009:411). Fællesskabet kan skabe en risiko for afskrivning af handlemuligheder i retningen af deltagelse i ledelsesinitiativer og være med til at cementere status quo(Ibid.). Ligeledes kan '*Rerons store sociale fællesskab*' skabe en fornægtelse af magtforhold og en stigende overfølsomhed over for magtmanifestationer hos medarbejderne. Ledelsesinitiativer, hvis implikationer skaber stor afstand til medarbejdernes eksisterende organisationsopfattelse, har mindre sandsynlighed for at blive godtaget. I medarbejderstaben bliver gruppenormerne værdsat og fungerer som selvstændige kræfter, men ud fra socialkonstruktivismen er det muligt at foretage organisatoriske forandringer ved at ændre på organisationsmedlemmernes fortolkningskemaer. Et led i at forandre medarbejdernes



fortolkningsskemaer er ved at servere ledelsestiltag i en *humanistisk form* frem for en *rational form* for medarbejderne, idet medarbejderne betoner ledelsens rationelle ledelsesstil og interesse i negative sproglige vendinger. I den forbindelse italesætter de, at de ønsker sig en mere organisk ligeværdig organisation, som varetager deres interesser og vægter deres mening i ledelsesbeslutninger. Ledelsen skal indgå i et ledelsesmæssigt samspil med medarbejderne, hvor fokus er på de bløde værdier for at øge medarbejdernes oplevelse af ligeværdighed og gensidighed(Boje&Summers,1994:690).

Formodentligt kan ledelsen signalere et ledelsesmæssigt skifte ved at vidensdele mere, afholde flere personalemøder, udsende nyhedsbreve og kommunikere både formelt og uformelt med medarbejderne og anerkende dem i arbejdssituationer. Medarbejderne oplever i dag, at informationsstrømmene er begrænsede, og medarbejderne kan ses at søge mere formelle og uformelle informationsstrømme igennem dialog og formel informering igennem nyhedsbreve: "*vi mangler nyhedsbrevet*"(InformantA,L:169). "*Ja fandeme ja lad os mødes en gang hver anden måned*"(InformantB,L:170).

Dog kan man argumentere for, at dialogen, grundet det asymmetriske forhold ledelse og medarbejder imellem, kun tilsyneladende er demokratisk, idet ledelsen har den endelig beslutningskompetence. Dog kan det antages, at den udprægede vi-følelse og fællesskabskultur kan være mobiliserende for en intern forening af medarbejdernes- og ledelsens interesser i dialogen. Den uformelle kommunikation mellem medarbejderne og ledelsen kan ifølge Damsager og Fløystrup(2005:49) fjerne nogle af ledelsens rangmæssige privilegier idet ledelsen tilsyneladende kommer på samme niveau, som medarbejderne befinder sig på. Indgåelsen og etableringen af forhandlet konsensus bliver således central for, at ledelsen kan gennemføre ledelsesinitiativer. Ledelsesinitiativer bør berøre etablering af nye organisatoriske koalitioner(Cameron&Green,2014). Denne opskrivning af medarbejdernes betydning kan maskere modsætninger ledelse og medarbejder imellem(Damsager&Fløystrup,2005:49). Forholdet mellem ledelsen og medarbejderne må konstrueres på en ny måde. Den autoritet, som ledelsen ønsker, skal først etableres i inddragelsesprocessen(Damsager&Fløystrup,2005:50). De nye ledelsesinitiativer er afhængige af, at medarbejderne deler ledelsens forståelse og interesse, så ledelsen ikke tvinges til at manifestere deres magt.

Reaktionen på ledelsesinitiativer kan ses at afspejle en konflikt mellem to parter i Reron. En konflikt mellem ledelsen og medarbejderne. Det er muligt, at modstanden findes i individet, men det er også muligt, at modstanden udspiller sig i og er infiltreret af de organisatoriske sociale relationer og netværk af koalitioner med deres forskellige kognitive modeller, værdier og forklaringsmodeller. Modstand som et relationelt fænomen betyder, at der inkorporeres forskellige elementer som forskellige magtforhold, organisatorisk struktur, organisationsmedlemmernes attitude, ledelsesstil samt fremherskerende normer. Analysen har

vist, at Reron ikke er præget af enhedskultur, men er et komplekst organisationsfelt bestående af løst koblede systemer med forskellige problemopfattelser. Dog kan man imidlertid sætte spørgsmålstejn ved, hvilke omstændigheder og faktorer, som regulerer de forskellige relationer i entreprenørorganisationen. Ud fra et socialkonstruktivistiske perspektiv får Reron en kompleks karakter, som bestemmes af mange faktorer. Endvidere åbner Morgans abstrakte metaforer op for tolkninger, som ikke giver et enkelt billede eller klart svar. Morgans fire udvalgte stormetaforer har været med til kaste lys på bestemte aspekter af Reron, men metaforerne skygger for andre aspekter, som ikke videre-behandles i analysen. Morgans resterende metaforer kunne muligvis have kastet lys over disse skyggesidder.

Desuden er informanternes brug af metaforer og deres dagligdags- og problemopfattelser situeret i bestemte hændelser i Reron(Carpenter,2008:278). Projektet kan, hvis man skuer med et kritisk øje, kritiseres for at hvile på en antagelse om, at organisationsmedlemmernes kognitive billeder kan indfanges og tæmmes, som havde de en statisk karakter, da organisationsopfattelserne kan bruges som ledelsesgreb i fremtidige ledelsesbeslutninger(Smirich&Morgan,1982:258-259).

## **7.0.Kvalitetsafsnit**

Se bilag 6.

# Kapitel 5

## 8.0.Konklusion

Tiden er kommet, hvor der skal skrives en konklusion og det sidste punkt i rækken skal sættes. Konklusion har latinsk ophav, og betyder egentligt at 'lukke', hvilket er hvad dette afsnit skal(ordnet.dk). Afsnittet skal lukke en rejse, som har været en abduktiv rejse ind i entreprenørorganisationen Reron. Projektet har via den kvalitative metodologi 'dykket' eksplorativt ned i Reron og kastet et undersøgende forskningsblik på de dagligdags- og problemopfattelser, som direktøren og medarbejderne har af entreprenørorganisationen Reron. Der er i projektet videnskabeligt blevet budt op til en intern organisationsanalyse af Reron fra et kvalitativt metodisk ståsted, hvor fokus er på, hvordan Reron opfattes. Fokus er på måden, hvorpå entreprenørorganisationen som et erkendelsesmæssigt fænomen opfattes, opleves og erkendes på henholdsvis ledelsesniveauet og medarbejderniveau. Metodisk er der blevet inddraget en innovativ datagenereringsmetode, tegneøvelsen. Tegneøvelsen er et billedværktøj inden for den kvalitative metode, som inviterede medarbejderne og direktøren til at give deres organisationsopfattelser et billedeligt udtryk. Tegneøvelsen blev sat i spil i et fokusgruppeinterview med fire af Rerons medarbejdere og i et enkeltinterview med Rerons direktør. Tegningerne og deres fortællinger har været en dynamisk, 'organisationsæstetisk rude', som anskueliggjorde medarbejdernes og direktørens organisationsopfattelser af Reron, og har været en metode til at få indsigt i deres dagligdags- og problemopfattelser i Reron, som de opleves på Rerons mikroniveau. Teoretisk er fire af Gareth Morgans oprindeligt otte organisationsmetaforer blevet empirisk udvalgt. Teoretisk er Morgans teoretisering blevet appliceret som deduktive organisationsmetaforer til at anskueliggøre organisatoriske oplevelseskløfter og ligheder hos organisationsmedlemmerne i Reron. Teoretisk er der taget udgangspunkt i følgende fire metaforkonceptioner: *Organisationen som maskine*, *organisationen som organisme*, *organisationen som kultur* samt *organisationen som politisk system*. Metaforer muliggør en indsigt i den sproglige formidling og formulering af ubevidste og bevidste organisatoriske oplevelseselementer i Reron.

I fokusgruppeinterviewet med medarbejderne italesatte de Reron stort set identisk. Deres dagligdags- og problemopfattelser afspejlede en forståelse af Reron som en ledelsesstyret enhed, og deres dagligdags- og problemopfattelse af Reron ses i høj grad at være influeret af, hvorledes ledelsen agerer eller reagerer. Ydermere ses deres organisationsopfattelse generelt at være *todelt*. Medarbejdernes dagligdags- og problemopfattelser divergerer på henholdsvis den arbejdsmæssige og den sociale situation, og på baggrund heraf udspringer der to forskellige dagligdags- og problemopfattelser. Når medarbejderne italesætter den sociale situation i Reron, afspejler deres opfattelser en organisationskorporatisme, der er kendetegnet ved en samarbejdsorientering og unitaristisk forståelse på det organisatoriske niveau, hvilket blev tolket og analyseret som en stærk værdihomogenitet blandt ledelsen og medarbejderne. Medarbejderne såvel som ledelsen oplever, at deres relation var præget af konsensus i 'det store organisatoriske fællesskab', hvor de oplever, at de på tværs i organisationen arbejder mod samme mål. Når det kommer til den arbejdsmæssige situation, italesætter medarbejderne, at de oplever, at der er et godt horisontalt samarbejde og et uformelt arbejdsklima på tværs i organisationen, men at de oplever, at deres daglige jobudførelse er forbundet med stress og fokus på effektivitet og højt arbejdstempo gennem de krav, som ledelsen stiller til arbejderne. Deres sproglige vendinger betoner og falder ind under Morgans maskinmetafor og metaforens rationale. Ud fra medarbejdernes metaforiske opfattelser kan der på det lokale plan i Reron spores en selvstændig organisering af medarbejderne, hvor de står sammen som et *lige fællesskab* mod ledelsens rationale. Organisationens opleves som en 'ledelsespresset organisation', hvorimod direktøren i sin udlægning betoner Reron som en 'omgivelsespresset organisation'. Endvidere tenderer medarbejderne til at italesætte organisationen ud fra pluralistiske betragtninger, hvor de bl.a. anvender sproglige vendinger, som falder ind under kulturmetaforen samt metaforen om organisationen som et politisk system. Bl.a. ses det, at medarbejderne stimer sammen i en subgruppering, som bliver en kulturel og interessepræget enhed. I denne subgruppering akkumulerer de en position, hvor de kan gå imod ledelsen og værne om deres gruppenormer og interesser. I denne subgruppering er de alle lige. Netop opprioriteringen af en mere ligeværdig relation til ledelsen udgør et af medarbejdernes primære fokuspunkter i deres betoning af problemstillinger i Reron. Dog betoner direktøren, medarbejdernes og ledelsens interesser som værende sammenfaldende ved at italesætte organisation ud fra sproglige vendinger, som falder ind under den organiske og mekaniske organisationsmetafor. Direktøren har en opfattelse af, at medarbejderne deler samme interesse uagtet den sociale og arbejdsmæssige situation i Reron, og han øjner med sine metaforiske beskrivelser ikke interesseforskelle, som gemmer sig under organisationens strukturer. Harmoni bliver grundstenen i hans udlægning. Det afspejler sig også i ledelsesstilen i Reron, hvor direktøren opfatter sig selv som fællesskabets leder og som venne-leder. I denne organisatoriske atmosfære og konsensuskultur kommer ledelsen til at fremstå som værende konfliktsky og passiv, da konsensuskulturen

kan se at hindre en adressering af problemstillinger. Ledelsen blev kritiseret for deres manglende personlige autoritet og ledelsesevner.

Imidlertid er der i analysen hos medarbejderne blevet påpeget en række områder, hvor der udspiller sig direkte interesseforskelle, og et asymmetrisk magt- og interesseforhold, når det kommer til den arbejdsmæssige situation. Bl.a. italesætter medarbejderne Reron som en organisation, hvor der er lav informationsstrøm og interaktion mellem ledelsen, og hvor medarbejderne er begrænsede. Medarbejderne karikerede og fortalte om Reron som en hierarkisk organisation, hvor de oplever, at der er en vertikal afstand mellem ledelsen og medarbejderne. Hierarkiet er i medarbejdernes optik med til at konstituere en autoritativ kommando- og kontrolstruktur, som er med til at definere rækkevidden af deres beslutningstagningsautoritet. Medarbejdernes udsagn er overvejende en mekanisk beskrivelse af Rerons ledelse og organisering, som leder tankerne hen på Morgans maskinmetafor. Den mekaniske organisationsmetafor er karakteriseret ved, at ledelsen på rationel vis forsøger at organisere og lede organisationer, som var de maskiner. Netop ledelsens mekaniske organisationsopfattelser er med til at støbe mekaniske metaforiske betragtninger, som åbner op for magt- og kulturmetaforiske betragtninger hos medarbejderne. Det indikerer medarbejderne med deres sproglige vendinger, som falder ind under organisationer som politiske systemer og organisation som kultur, hvormed deres organisationsopfattelse beretter om forskellige interesse- og subgrupperinger, som eksisterer i Reron. Organisationen splittes dermed op i to grupper: medarbejdergruppen og ledelsesgruppen. Medarbejdernes interesser kredser i deres udlægning om det organisatoriske kollektiv og det fælles organisatoriske bedste. Det er en interesse, som ledelsen deler og ønsker at værne om – men trods værdi- og interessehomogeniteten har de to parter hver deres dagsorden. Medarbejdernes interesser kredser om de bløde værdier såsom personlig indflydelse, beslutningskompetence, behov og ønske om at blive anerkendt og inddraget mere demokratisk i den daglige gang. Den organisationsopfattelse er sammenfaldende med organisationen som en organisme. Modsat arbejder direktøren på at sikre effektive opgaveløsninger igennem magt- og kontrolmanifestationer. Hans betragtninger blev set igennem pyramidemodellens konnotationer, som fostrer en effektiv og kontrollerende måde at organisere på. Han tenderer til at have en mekanisk organisationsopfattelse. Direktøren italesætter Reron mekanisk i sin funktionsbeskrivelse af Reron.

Endvidere er det fundet i analysen, at medarbejderne mere eller mindre har internaliseret Rerons værdigrundlag og spejler sig heri, og ønsker at værne om 'det store organisatoriske fællesskab'. Ledelsen har derfor legitimitet til at værne om fællesskabet ved at udøve direkte magt over for nogle af medarbejderne. Ellers har ledelsen ikke legitimitet til at udøve direkte magt og kontrol i Reron. Hvis

ledelsen alligevel gør det, reagerer medarbejderne ved at stime sammen i deres kollektive subkultur, hvor de står sammen mod ledelsen.

I analysen har metaforer samt tegneøvelsen været med til at afsløre, at der i Reron eksisterer forskellige dagligdags- og problemopfattelser, som danner basis for at ledelsen såvel som medarbejdere tolker hinandens ageren ud fra forskellige metaforiske optikker og interesser.

## 9.0.Litteraturliste

- Abel, Charles F & Arthur J. Sementelli(2004): *Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change*. Journal of Management Development.
- Abrahamsen, Marianne(2008): *Ledelse til en forandring – en undersøgelse af ledelse og ledelsesmuligheder på to gymnasier*. Ph.D.-afhandling Institut for filosofi, pædagogik og religionsstudier Dansk Institut for Gymnasiepædagogik Syddansk Universitet.
- Andersen, Peter og Ellegaard, Tomas (2012): *Klassisk og moderne pædagogisk teori*. Hans Reitzel.
- Aggerholm, Helle Kryger, Birte Asmuss, Marianne Grove Ditlevsen, Finn Frandsen, Winnie Johansen, Peter Kastberg, Anne Ellerup Nielsen og Christa Thomsen(2009): *Intern kommunikation under forandring*. Samfundslitteratur. 1.udgave.
- Alderfer, Clayton P.(1980): The Methodology of Organizational Diagnosis. Professional Psychology. Vol. 11, No. 3 June 1980, Inc. 0033-0175/80/1103-0459J00.75  
<http://www.ippa.org.il/uploadimages/activities2014/AlderferComparisonofquestionnaireresponses.pdf>  
Observeret d. 14/6-2016
- Alsted, Jacob og Ditte Haslund(2012): *Ledelse og medarbejdere – samarbejdets psykologi*. Samfundslitteratur. 2.udgave
- Alvesson, M. (2002): *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2005): *At arbejde med mysterier og sammenbrud: Empirisk materiale som kritisk samtalepartner i teoriudvikling*. I Järvinen, M & Mik-Meyer, N (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011): *Qualitative research and theory development: Mystery as method*. London: Sage
- Andersen, Dan(2005): *Skruespil og skovarbejde – forandringer og forandringsstyring* i Ole Øhlenschläger Madsen og Jørn Flohr Nielsen: *Andre vinkler på ledelse og organisation*. Aarhus universitetsforlag.
- Andersen, Ib(1990): *Valg af sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur. 1.udgave.
- Andersen, Pernille Tanggard, Lotte Bloksgaard og Ann-Dorte Christensen(2009): *Magten ved forhandlingsbordet – et mikrosociologisk blik på arbejdsliv* i Pernille Tanggard Andersen, Michael Petersen, Anders Buch og Jørgen Burchardt. Tidsskrift for arbejdsliv. 11. årg. Nr. 4
- Andersen, I., Borum, F., Kristensen, P.H. & Karnøe, P. (1992). Om kunsten at bedrive feltstudier - en erfaringsbaseret forskningsmetodik. København: Samfundslitteratur.

Andreasen, Brian Kjær, Inger Glavind Bo og Hanne Dauer Keller(2003): *Rum for forandring - metaforers betydning for læring og forandringsprocesser* i Brian Kjær Andreasen, Inger Glavind Bo og Hanne Dauer Keller (red.): *Perspektiver på rum og forandring*. Aalborg Universitetsforlag.



<http://samples.pubhub.dk/9788773078501.pdf>

observeret d. 17/8-2016

- Angus, L.E. & Rennie, D.L. (1989). *Envisioning the representational world: The client's experience of metaphoric expression in psychotherapy*. *Psychotherapy*, vol. 26(3): 372-379.
- Antoft, Rasmus og Heidi Houlberg Salomonsen(2012): *Casestudier af organisationer som dynamisk proces* i Michael Hviid Jacobsen og Sune Qvotrup Jensen. Hans Reitzels forlag. 1.udgave, 1. oplag.
- Antoft, Rasmus og Heidi Houlberg Salomonsen(2007): *Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi* i Rasmus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen og Søren Kristiansen: *Håndværk og horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk universitetsforlag
- Antoft, Rasmus, Michael Hviid Jacobsen og Feiwei Kupferberg(2007): *Kreativ sociologi mellem kunst og videnskab* i Rasmus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen og Søren Kristiansen: *Håndværk og horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk universitetsforlag
- Arnholtz, Jens, Jakob Krause-Jensen og Ida Juul(2014): *Introduktion til forandringer i bygge- og anlægsbranchens arbejdsliv*. Tidsskrift for Arbejdsliv, 17 årg. t nr. 2
- Baarts, C (2004): *Viden og kunnen: En antropologisk analyse af sikkerhed på en byggeplads*. København: Københavns Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.
- Baarts,C(2006): *Druk, bajere og løgnehistorier – om humor og fællesskab på en byggeplads*. Dansk sociologi, Nr. 1/17. årg.
- Bendix, Jan, Per V. Freytag og Jørnn Ladegaard(2009): *Strategisk udvikling i markedsperspektiv – ingeniørens ændrede roller og opgaver*. Academica Aarhus. 1. udgave, 1. oplag.  
[https://books.google.dk/books?id=hERmNr1u76cC&pg=PA108&lpg=PA108&dq=udefra-ind+strategi&source=bl&ots=IKtq69Gfgx&sig=AaWG7Dj1TY22BqWbuu9b7QqTw8w&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=udefra-ind%20strategi&f=false](https://books.google.dk/books?id=hERmNr1u76cC&pg=PA108&lpg=PA108&dq=udefra-ind+strategi&source=bl&ots=IKtq69Gfgx&sig=AaWG7Dj1TY22BqWbuu9b7QqTw8w&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=udefra-ind%20strategi&f=false)  
Observeret d. 6/2-2016
- Bernstein, William M.(1987): *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change* by Jerry I. Porras. *The Academy of Management Executive* (1987-1989) Vol. 1, No. 2 (May, 1987), pp. 154-156  
[http://www.jstor.org.zorac.aau.dk/stable/4164745?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.zorac.aau.dk/stable/4164745?seq=2#page_scan_tab_contents)  
observeret d. 25/6-2016
- Bloksgaard, Lotte og Pernille Tangaard Andersen(2012): *Fokusgruppeinterviewet – når gruppedynamikken er redskabet* i Michael Hviid Jacobsen og Syne Qvotrup Jensen: *Kvalitative udfordringer*. Hans Reitzels forlag. 1.udgave, 1. oplag.
- Blumer, H. (1969): *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley: University of California Press.
- Bohni, Timo Klindt(2009): *Sammenhæng mellem organisationsteoretiske paradigmer og forståelse af modstand mod forandring*. *Psyke & Logos*, nr 30, 418-431

<file:///C:/Users/duddie/Downloads/8749-27608-1-SM.pdf>

observeret d. 16/2-2016

- Boje, David M.(2001): *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Saga Publications, London.
- Boje, David M. & Debra J. Summer(1994): *Reviewed Work(s): Imaginization: The Art of Creative Management*. by Gareth Morgan. Sage Publications.
- Borum, Finn(2013): *Strategier for organisationsændringer*. Handelshøjskolens forlag. 2. udgave.
- Borum, Finn(2014): *Organisationsforandring* i Signe Vikkelsø og Peter Kjær: *Klassisk og moderne organisations teori*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Bovey, W.H. & Hede A. (2001): Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, 7, pp. 534-548.
- Bourdieu, P. et al. (1999): *The weight of the world: Social suffering in contemporary society*. Stanford: Stanford University Press.
- Brazeal D. & Herbert T. (1999): *The Genesis of Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring.
- Breidahl, Karen og Janne Seemann(2009)(A): *Jobcenteret som organisatorisk fænomen*. Frydenlund Academic. 1. udgave, 1.oplag.
- Breidahl, Karen og Janne Seemann(2009)(B): *Jobcenteret som flerarmet julenisse – tegneøvelser som dynamo og diagnostisk værktøj i organisationsanalyser*. Tidsskrift for arbejdsliv. 11. årg., nr. 4
- Bryman, Alan (2012): *Social research methods*. Oxford University Press Inc., New York, 4<sup>th</sup> Edition.
- Burnes, B. (2003): *Managing change and changing managers from ABC to XYZ*. *Journal Of Management Development*, Vol. 22 No. 7, pp. 627-42.
- Cameron, E., & Green, M(2014): *Making sense of change management: a complete guide to the models tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers, London.
- Caraker, Emmett(2011): Solidaritet og individualisme- fælleskabsformer blandt danske lønmodtagere. *Arbejdshistorie NR.2*.
- Carlsen, Steinar & Reidar Gjersvik(1997): *Organizational Metaphors as Lenses for Analyzing Workflow Technology*. Presented at the ACM SigGroup GROUP'97 Conference, November, 1997, Phoenix, Arizona, USA.
- Carpenter, Jacque(2008): *Metaphors in Quality Research: Shedding Light or Casting Shadows?* *Research in Nursing & Health*, 274-282.

- Christensen, Jens Bøgetoft(2003): *Kultur igen igen... - en postmoderniseret forståelse af organisationslivet*. CESFO Working paper. Syddansk Universitet, Institut for Organisation og Ledelse.
- Christensen, Peter Holdt(2013): *Motivation i organisationer*. Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Christensen, Poul Rind(2006): *På sporet af entreprenørskab1 og innovationsledelse – og det flagrende gardin, som adskiller de to rum*.  
<http://cias.dk/index.php/logge/article/viewFile/578/610>  
observeret d. 10/2-2016
- Christensen, Søren og Jan Molin(1981): *Deltagerstyret organisationsforandring – illustreret med en konkret organisationsforandring* i Poul-Erik Daugaard Jensen(Red.): *Organisationsteoretiske modeller og perspektiver*. Samfundslitteratur. 2. Udgave.
- Clark, Dr. Woodrow & Fast, Michael(2008): *Qualitative economics – Towards a Science of economics*. Coxmoor Publishing Company . 1. Udgave. ISBN: 978-1-901892-28-4.
- Cleary, Catherine & Thomas Packard(1992): *The use of Metaphors in Organizational Assessment and Change*. Group & Organization studies, årg. 17.
- Coleman, J. S. 1990: *Foundations of Social Theory*. Cambridge. The Belknap Press of Cambridge University Pr, Massachusetts.
- Cornelissen, Joep(2005): *Beyond compare: Metaphor in Organization Theory*. Academy of Management Review 2005, Vol. 30, No. 4, 751–764.
- Cornelissen, Joep(2016): *Morgan’s legacy in Theorizing and Understanding Organizations* i Anders Örtenblad, Kiran Threhan & Linda L. Putnam(Red.): *Exploring Morgan’s Metaphors – theory, research and practice in organizational studies*.
- Csonka, Agi(2000): *Ledelse og arbejde under forandring - Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. Institut for Statskundskab Ph.d.-serien 2000/2, Socialforskningsinstituttet.  
[http://www.sfi-campbell.dk/Files/Filer/SFI/Pdf/Rapporter/2000/0002Ledelse\\_og\\_arbejde-under\\_forandring.pdf](http://www.sfi-campbell.dk/Files/Filer/SFI/Pdf/Rapporter/2000/0002Ledelse_og_arbejde-under_forandring.pdf)  
observeret d. 11/2-2016
- Dall, Henrik og Thomas Fischer(2012): *Nøglen til ledelse af forandring – strategier for bevidst forandringslederskab*. Gyldendal Business. 2.udgave, 1. oplag.
- Dansager, Anne Kirstine og Mette Fløystrup(2005): *Et glædeligt interessefællesskab? - en sociologisk analyse af arbejdsglæde, magt og interesseforhold på en kommunal arbejdsplads*. Projekt- & Karrierevejledningens Rapportserie Nr. 161/2005.
- Darmer, Per(1992): *Organisationer som kulturer – Organisationskultur set i antropologisk perspektiv*. bind 1 og 2, 1. udgave, Ph.D. serie 7.92 1992, Handelshøjskolen i København. ISBN: 87-593-8017-9.

- Deetz, S., Tracy, S. and Simpson, J. (2000): *Leading Organizations Through Transition: Communication and Cultural Change*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Delmar, Frederic., Davidsoon, Per & Gartner, William B.(2003): *Arriving at the high-growth firm*. Journal of Business Venturing. Vol. 18
- Denstoredanske.dk  
[http://denstoredanske.dk/Gyldendals\\_Teaterleksikon/Begreber/perception](http://denstoredanske.dk/Gyldendals_Teaterleksikon/Begreber/perception)  
observeret d. 23/5 2016
- Dinitzen, Henriette Bjerreskov og Lars Krogh Jensen(2010): *Organisation og ledelse i teori og praksis*. 1. udgave, 2. oplag.  
[https://books.google.dk/books?id=g9M8w\\_8S6IIC&pg=PA178&dq=michael,+porter+strategier,+marked&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=michael%2C%20porter%20strategier%2C%20marked&f=false](https://books.google.dk/books?id=g9M8w_8S6IIC&pg=PA178&dq=michael,+porter+strategier,+marked&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=michael%2C%20porter%20strategier%2C%20marked&f=false)  
observeret d. 6/2-2016
- Deresky, Helen(2014): *International Management – Managing Across Borders and Cultures*. Pearson Education.
- De Vaus, David(2001): *Research Design in Social Research*. Saga Publications Ltd.
- Dyer, W. Gibb(1997): *Organizational Development in the Entrepreneurial Firm*. The Journal of Applied Behavioral Science.  
[file:///C:/Users/duddie/Downloads/out%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/duddie/Downloads/out%20(2).pdf)  
observeret d. 6/2-2016
- Elting, Mette & Sverri Hammer(2014): *Ledelse og organisation – forandringer og udfordringer*. Samfundslitteratur. 2. udg
- Evans, M.B. (1988). *The role of metaphor in psychotherapy and personality change*. Psychotherapy, vol. 25(4): 543-551
- Fogsgaard, Morten Kusk og Claus Elmholdt(2014): *Magt i organisationer*. Moderne arbejdsliv. 1. elektroniske udgave, Aarhus.  
[https://books.google.dk/books?id=11AfCAAQBAJ&pg=PT19&dq=robert+dahl,+magtforst%C3%A5else&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=robert%20dahl%2C%20magtforst%C3%A5else&f=false](https://books.google.dk/books?id=11AfCAAQBAJ&pg=PT19&dq=robert+dahl,+magtforst%C3%A5else&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=robert%20dahl%2C%20magtforst%C3%A5else&f=false)  
observeret d. 20/10-2016
- Foss, Christina(2011): *Det visuelle i sygepleieforskningen - En lite utnyttet mulighed*. Nordisk Sygeplejeforskning. Nr 3. Vol. 1. Side 235-244. ISSN 1892-2678
- Freytag, Per Vagn, Kent Wick Strøm Jensen og Kim Klyver(red.)(2011): *CESFO Årsrapport*. Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning.  
<http://static.sdu.dk/mediafiles//4/9/7/%7B497F0F39-BDOF-4F89-BF57-F20E103390DA%7DCESFO%20Aarsrapport%202011.pdf>  
Observeret d.9/2-2016
- Gelsing, Lars et. al(2008): *Virksomheders hverdagsstrategier*. Forlaget samfundslitteratur. 1. udgave.

- Goodman, N. (1979): *Metaphor as moonlighting*. In S. Sacks (Ed.), *On metaphor*: 175–180. Chicago: University of Chicago Press.
- Greve, Linda og Steen Hildebrandt(2012): *Forandrende ledelseskommunikation-metaforer i organisationer*. Samfundslitteratur. 1.udgave
- Hagedorn-Rasmussen, Peter(2000): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik – Politiske processer på tværs af organisatoriske grænser*. Ph.d. afhandling. Institut for miljø teknologi og samfund. Roskilde Universitetscenter.
- Halkier, Bente(2002): *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag. 1. udgave. ISBN 87-593-0912-1  
<http://www.kommunikationsforum.dk/log/30912-fokus.pdf>  
observeret d. 16/6 2016
- Hammer, M. and Champy, J. (1993): *Re-Engineering the Corporation*. Nicholas Brealey, London
- Hancock, Mick(2004): *kaotiske omgivelser og SMV'ers reaktion på formulering af en strategiplan i Christensen, Poul Rind. Torben Damsgaard og Thorkild B. Jørgensen(Ed): Iøjnefaldende anderledes? Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. Jurist og økonomiforbundets forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Hansen, Christian(2003): *Metaforer, organisationer og værdier*. CREDO/Department of Organization and Management. The Aarhus School of Business.  
<http://pure.au.dk/portal/files/32304334/0003149.pdf>  
Observeret d. 26/2-2016
- Hansen, Henrik Sjøgaard, Jens Overgaard Nielsen & Søren Voxted(2011): *Organisationsteori i praksis*. Hans Reitzels forlag. 1.udgave, 1.oplag.
- Hansen, Steen Juul(2009): *Organisationsteori med fokus på neoinstitutionel organisationsteori*. VIA, University College
- Harste, Gorm(1997): *Modernitet og organisation*. Forlaget Politisk revy.
- Haslebo, Gitte(2004): *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Dansk psykologisk forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Hatch, Mary Jo(2012): *Organisationer – en meget kort introduktion*. Samfundslitteratur, 1. Udgave.
- Hatch, Mary Jo(1997): *Organization Theory - Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press. 1. udg.
- Hatch, Mary Jo & Dvora Yanow(2008): *Methodology by Metaphor: Ways of Seeing in Painting and Research*. SAGE Publications.

- Hein, Helle Hedegaard(2009): *Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels forlag. 1.udgave, 1. oplag
- Heldbjerg, Grethe., Henrik Damgaard-Hansen, Lars Schmidt Hansen og Arve Kråkenes(2009): *Kulturforståelse og forandring*. Samfundslitteratur. 1 udgave  
[https://books.google.dk/books?id=k8TRRilwG1gC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=kultur,+livsverden&source=bl&ots=IU7hYvnm5A&sig=t0qRzd9idQYIM4uHwNoL-AgIIYQ&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kultur%2C%20livsverden&f=false](https://books.google.dk/books?id=k8TRRilwG1gC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=kultur,+livsverden&source=bl&ots=IU7hYvnm5A&sig=t0qRzd9idQYIM4uHwNoL-AgIIYQ&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=kultur%2C%20livsverden&f=false)  
d. 26/2-2016
- Helder, Jørn(2014): *Ledelse og videnskabsteori- cowboybukser eller smoking*. Hans Reitzels forlag. 1.udgave, 1. oplag.
- Hildebrandt, Steen og Søren Brandi(2005): *Forstå forandringen – en forudsætning for succesfuld forandringsledelse*.  
<http://hildebrandtbrandi.com/sites/default/files/whitepapers/Forandringsanalyse.pdf>  
observeret d. 7/2-2016
- Hildebrandt, Steen og Søren Brandi(2011): *Forandringsstrategi*. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden.  
<http://hildebrandtbrandi.com/sites/default/files/whitepapers/Forandringsstrategi.pdf>
- Hjorth, D.(2001): *Rewriting Entrepreneurship. Enterprise Discourse and Entrepreneurship in the case of Re-organising*. Växjö University Press.
- Hvid, Helge og Niels Møller(1999): *Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde*. Tidsskrift for arbejdsliv, 1. årg. Nr. 1.
- Hämmäl, Gerli & Maaja Vadi(2010): *Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations*. Faculty of Economics and Business Administration. ISBN 978-9985-4-0600-7
- Høpner, James, Thorkild b. Jørgensen, Torben Andersen og Henrik B. Sørensen(2007): *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. Hans Reitzels forlag. 2. udgave, 1. oplag.
- Inns, Sawn(2002): *Metaphor in the Literature of Organizational analysis: A Preliminary Taxonomy and a Glimpse at a Humanities-based Perspective*. SAGE Social Science Collections. Volume 9(2):305-330.
- Itkin, Harold & Miklos Nagy(2014): *Theoretical and Practical use of Metaphors in Organizational Development and Beyond*. Pannon Management Review Volume 3
- Jacobsen, Dag Ingvar(2005): *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Forlaget samfundslitteratur. 1 udgave, 3. oplag.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik(2014): *Hvordan organisationer fungerer- en indføring i organisation og ledelse*. Hans Reitzels forlag, 3. udgave.

- Jacobsen, Michael Hviid og Anja Jørgensen(2007): *Aktionsforskning – mainstream og margin i sociologisk forskning* i Rasmus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen og Søren Kristiansen: *Håndværk og horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk universitetsforlag
- Jepsen, Birgitte og Kirsten Simonsen(2010): *Coaching i organisationer*. Academica.
- Jensen, Poul-Erik Daugaard(Red.)(1981): *Organisationsteoretiske modeller og perspektiver*. Samfundslitteratur. 2. udgave.
- Jessen, Karin og Bo Zoffmann(2011): *Motivation og ledelse*. Lindhardt og Ringhof Forlag A/S. 1.udgave, 1. oplag.  
[https://books.google.dk/books?id=rSlbAgAAQBAJ&pg=PA152&dq=motivation,+forandring&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=motivation%2C%20forandring&f=false](https://books.google.dk/books?id=rSlbAgAAQBAJ&pg=PA152&dq=motivation,+forandring&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=motivation%2C%20forandring&f=false)
- Jordansen, Birgit og Mai-Britt Herløv Petersen(2008): *Selvstyrede team – ledelse og organisering*. Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Jægerum, Niels(2015): *Ledelse gennem organisationsbilleder*. UCN forskning og udvikling  
[https://books.google.dk/books?id=TvGyCAAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=organisationsbilleder,+medarbejdere,+forandringer&source=bl&ots=WqJZmXope8&sig=CKB\\_n9sFNOLCNDQ52BPgDW-vZU&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organisationsbilleder%2C%20medarbejdere%2C%20forandringer&f=false](https://books.google.dk/books?id=TvGyCAAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=organisationsbilleder,+medarbejdere,+forandringer&source=bl&ots=WqJZmXope8&sig=CKB_n9sFNOLCNDQ52BPgDW-vZU&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=organisationsbilleder%2C%20medarbejdere%2C%20forandringer&f=false)  
observeret d. 1/3-2016
- Jægerum, Niels(2013): *Det metaforiske lederskab – billedsproget bag ledelsessproget*. UCN forlag. Forskning og udvikling.
- Jægerum, Niels(2012): *En anden måde –ledelsesteoretisk poesi*. UCN forlag. Forskning og udvikling.
- Jørgensen, Bent Raymond., Henrik Von Scheel og Mark Von Rosing(2014): *Danmarks fremtid – vækst- velfærd – værdier står på spil*. Forskningens forlag. 1. udgave, 1. oplag.  
[https://books.google.dk/books?id=i8aVBAAQBAJ&pg=PA303&dq=porter+strategi,+pris&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=porter%20strategi%2C%20pris&f=false](https://books.google.dk/books?id=i8aVBAAQBAJ&pg=PA303&dq=porter+strategi,+pris&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=porter%20strategi%2C%20pris&f=false)
- Karnøe, Peter(2000): *Om at konstruere strategier og forståelse heraf* i Torben Agersnap og Steen Scheuer(Red.): *strategi og anarki*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. Fra institut for organisation og arbejdssociologi.
- Kearney, Kerri S. & Adrienne E. Hyle(2004): *Drawing out emotions: the use of participant-produced drawings in qualitative inquiry*. SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) vol. 4(3).
- Kjær, Peter og Morten Thanning Vendelø(2014): *Beslutningsteori* i Signe Vikkelsø og Peter Kjær(Red.): *Klassisk og moderne organisationsteori*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Klyver, Kim(2004): *Med hjælp fra familien – familiens rolle for entreprenørskab* i Bager, T., Svendsen, S.G.& Toftild, L.F. (red.) Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO. Årsrapport 2003/2004.

<file:///C:/Users/duddie/Downloads/Aarsrapport%202003%202004.pdf>

Observeret d. 16/2-2016

- Klyver, Kim(2004): *Ejerleder, familielever eller ejerlever* i Poul Rind Christensen, Torben Damgaard, Thorkild B. Jørgensen(Red.): *Iøjnefaldende anderledes – forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. Jurist og Økonomforbundets forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Knights, D. and Willmott, H. (1995): *Culture and control in a life insurance company*. Studies in Cultures, Organizations and Societies, Vol. 1 No. 1, pp. 29-46.
- Korsgaard, Steffen, Claus Thrane, Per Blenker, Poul Rind Christensen, Jesper Piihl, Christian Byrge, Helle Neergaard og Toke Bjerregaard(2009): *En ny agenda for entreprenørskabsforskningen: Dansk forskning i entreprenørielle muligheder*. Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 01  
<http://ej.lib.cbs.dk/index.php/log/article/viewFile/2887/2899>  
Observeret d. 10/2-2016
- Kotter, John P.(1997): *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeldts nye Forlag. 1. udgave, 2. oplag.
- Kristensen, Peter Hull(2014): *Den tidlige organisationssociologi* I Signe Vikkelsø og Peter Kjær(red.): *Klassisk og moderne organisationsteori*. Hans Reitzels forlag.
- Krogstrup, Hanne(2006): *Evalueringsmodeller*. Hans Reitzels forlag. 2.udgave, 5.oplag.
- Lakoff, G. (1993): *The contemporary theory of metaphor*. In Ortony, A. (Ed.), *Metaphor and Thought*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press: 202-251.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1999): *Philosophy in the Flesh. The Embodied Mind and its Challenge to Western Thought*. New York: Basic Books.
- Langergaard, Luise Li, Søren Barlebo Rasmussen og Asger Sørensen(2006): *Viden, videnskab og virkelighed*. Forlaget samfundslitteratur. 1. udgave, 5. oplag.
- Leavitt, Harold J.(1965): *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches* I James G. March(red): *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Co, Chicago.
- Leilufsrud, Håkon og Barbra S. Frisvold(2003): *Samtidsdiagnoser i sosiologien – forestillinger om ' det nye arbejdslivet'*. Sosiologisk tidsskrift: VOL 11, 154–180. Universitetsforlaget.
- Lindholm, Anne Birgitte(2014): *Mesterledelse – når du leder i et håndværkermiljø*. Akademisk Forlag Business.  
Observeret d. 2/8-2016  
<https://books.google.dk/books?id=FpZFAwAAQBAJ&pg=PT3&dq=smv,+udfordringer&hl=da&sa=X&ved=0ahUKEwiztumEqqPOAhWrJ5oKH90BF8Q6AEIMjAF#v=onepage&q=smv%2C%20udfordringer&f=false>
- Lysgaard, Sverre (1985): *Arbejderkollektivet*. Oslo Universitetsforlag, Oslo.
- Madsen, Benedicte(2009): *Kurt Lewins modstandsbebegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik*. Psyke & Logos, 2009, 30, 391-417.



- Maginn, Michael D.(2007): Forandringsledelse. Libris. 1 udgave.  
[https://books.google.dk/books?id=uC7sHNBdsdUC&pg=PA79&dq=forandringsledelse,+motivation&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=forandringsledelse%2C%20motivation&f=false](https://books.google.dk/books?id=uC7sHNBdsdUC&pg=PA79&dq=forandringsledelse,+motivation&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=forandringsledelse%2C%20motivation&f=false)  
observeret d. 24/2-2016
- Martin, Joanne(1992): *Cultures in organizations – three perspectives*. Oxford University Press. ISBN: 0-19-57163-8.
- Mathiesen, Anders og Rasmus Willig(2005): *Pierre Bourdieu og Axel Honneth: Sociologisk og socialfilosofisk kritik af den anerkendte orden. Indledning*. i Dansk Sociologi Vol. 16. No. 4.
- Maurer, R. (1996): *Beyond The Wall of Resistance. Unconventional Strategies That Build Support for Change*. Texas: Bard Books Inc
- Maykut, P. & Morehouse, R.(1994): *Beginning Qualitative Research*. The Falmer Press.
- Metz, David & Anne Westenholz(2000): *Identitetsdannelse i midlertidige og spredte arbejdsfælleskaber – belyst via et relationelt perspektiv*. Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 2. årg., nr. 4.
- Meyer, A. D. et al. (1995) *Organizations Reacting til Hyperturbulence* i Huber, G.P. & Glick, W.H. (eds.): *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Pres
- Mikkelsen, Mark Holst og Flemming Poulfelt(2010): *Hvordan sikre virksomheder strategisk effektivitet*. Lindhart og Ringhof Forlag A/S  
[https://books.google.dk/books?id=0nNbAgAAQBAJ&pg=PA188&dq=strategi+E&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategi%20E&f=false](https://books.google.dk/books?id=0nNbAgAAQBAJ&pg=PA188&dq=strategi+E&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=strategi%20E&f=false)
- Milsted, Mikkel(2014): *Arbejdsglad: Sådan skaber du bedre resultater med glade medarbejdere*. Gyldendal. 1. udgave.
- Moeslund, Preben(2011): *Ledelse i perspektiv – fra lukkede til åbne systemer*. 1. udgave, 1. oplag.
- Moldrup, Søren(2012): *Relationer i organisationer*  
<http://smol.dk/userfiles/file/Dokumenter/relationerorganisationer.pdf>
- Morgan, Gareth(1986,1988): *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget.
- Morgan, Gareth(1993): *Imaginization. The art of creative management*. Saga Publications, London.
- Møller, Niels og Peter Olsen(2002): *Udvikling og solidaritet*. Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 4. årg. Nr. 1.

- Nadim, Marjan(2015): *Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning*. Sociologisk tidsskrift. 03/2015(Volum 23).
- Nielsen, Søren Løwe, Kim Klyver, Majbritt Evald og Torben Bager(2014): *Entreprenørskab i teori og praksis – paradokser i spil*. Syddansk Universitetsforlag. 2.udgave
- Nielsen, J.C. Ry og Morten Ry(2004): *Tanker om organisationsændringer – brikker til mange ukendte puslespil*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. 1 oplag.
- Nielsen, J.C. Ry(1988): *Anderledes tanker om livet i organisationer*. Nyt fra samfundsvidenskaberne
- Ordnet.dk; den danske ordbog – moderne danske sprog.  
<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=inspiration>  
Observeret d. 4/4-2016
- Ordnet; den danske ord- modern sprog  
<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=konklusion>  
observeret d. 20/10-2016
- Ortony, A. (Ed.) (1993). *Metaphor and Thought*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paul, Maya Larissa(2015): *The Future of Organizational Change Management*.  
[http://essay.utwente.nl/67268/1/Paul\\_BA\\_BMS.pdf](http://essay.utwente.nl/67268/1/Paul_BA_BMS.pdf)  
Observeret d. 13/10-2016
- Pedersen, Søren Graungaard og Jan Stentoft Arlbjörn(2011): *Implementering af strategi*. Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 03  
<http://rauli.cbs.dk/index.php/log/article/viewFile/3517/3786>  
observeret d. 10/2-2016
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Harpers Row, New York.
- Petersen, H.(2000): *Forandringskommunikation*. København: Samfundslitteratur
- Plante, Llynne(2012): *A Guide for Entrepreneurs Who Lead and Manage Change*. Technology Innovation Management Review.  
[http://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Plante\\_TIMReview\\_March2012\\_0.pdf](http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Plante_TIMReview_March2012_0.pdf)  
observeret d. 14/5-2016
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York
- Ramian, Knud(2012): *Casestudiet i praksis*. Hans Reitzels forlag. 2. udgave.
- Ramirez, Leticia & Jean M. Bartunek(1989): *The multiple Realities and Experiences of Internal Organisation Development Consultation in Health Care*. Journal of Organizational Change Management.  
<http://www.emeraldinsight.com.zorac.aub.aau.dk/doi/pdfplus/10.1108/09534818910134086>

Observeret d. 13/6-2016

- Rasmussen, Peter Hagedorn(2001): *Ledelseskonsulenters formning af forandringsprocesser – mellem strategiske 'nødvendigheder' og politiske processer*. Tidsskrift for arbejdsliv, 3. årg. Nr.2.
- Raymond, Camilla(2012): *Arbejdsrelationer & relationsarbejde – 6 værktøjer til dig der leder mennesker i processer*. Dansk psykologisk forlag.  
[https://books.google.dk/books?id=XlxBBAAQBAJ&pg=PT120&lpg=PT120&dq=virksomhed,+kultur,+u+dvikling&source=bl&ots=uamFVa83FS&sig=4CZIXU5xzRU84VhdSDHF9B\\_2eYw&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=virksomhed%2C%20kultur%2C%20udvikling&f=false](https://books.google.dk/books?id=XlxBBAAQBAJ&pg=PT120&lpg=PT120&dq=virksomhed,+kultur,+u+dvikling&source=bl&ots=uamFVa83FS&sig=4CZIXU5xzRU84VhdSDHF9B_2eYw&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=virksomhed%2C%20kultur%2C%20udvikling&f=false)  
observeret d. 26/2-2016
- Reron.dk
- Rivera, Juan Carlos Alicea(2014): *Metaphors of Organizational Creativity: From Symbolic Interactionism and Constructivism*. Review of Business and Financestudies. Volume 5, number 2.
- Rennison, Betina Wolfgang(2005): *Magtens Blik: En revitalisering af Luhmann & Foucaults magtanalytik*. MPP Working Paper No. 18.  
Observeret d. 13/10-2016
- Renz, Lisa M.(2009): *Metaphor: Imagery Devices Used by Morgan to Describe Organizations as Culture and Psychic Prisons*. Emerging Leadership Journeys, Vol. 2 Iss. 1, pp. 54-65.  
[https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol2iss1/Renz\\_Lisa\\_Final.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol2iss1/Renz_Lisa_Final.pdf)  
observeret d. 26/7-2016
- Schein, E.H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. udg.). Valmuen, København.
- Scheuer, Steen(2014): *Human Relationsskolen* i Signe Vikkelsø og Peter Kjær(red): *Klassisk og moderne organisations teori*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Schultz, Majken(2014): *Organisationskultur* i Signe Vikkelsø og Peter Kjær(red): *Klassisk og moderne organisations teori*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Schultz, I. (2005): *Kampen om at definere virkeligheden: Journalisten, forskeren og interviewet som et møde mellem to felter*. I *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. M. Järvinen & N. MikMeyer (red.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Schön, D.A. (1993): *Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy*. In Ortony, A. (Ed.), *Metaphor and Thought*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press: 137-163.
- Sending, Ole Jakob(2002): *Constitution, Choice and Change: Problems with the 'Logic of Appropriateness' and its Use in Constructivist Theory*. European Journal of International Relations, 443-470.
- Sennett, Richard 1999: *Det fleksible menneske*. Forlaget Hovedland. Højbjerg.

- Smirich, Linda & Gareth Morgan(1982): Leadership: the management of meaning. The journal of Applied Behavior Science, Volume 18., Number 3, Pages 257-273.  
[http://homepages.stmartin.edu/fac\\_staff/dconant/mba601/notes/LeadershipTheManagementOfMeaning.pdf](http://homepages.stmartin.edu/fac_staff/dconant/mba601/notes/LeadershipTheManagementOfMeaning.pdf)  
Observeret d. 12/8-2016
- Smollan, Roy K. (2012): *The emotional dimensions of metaphors of change*. Journal of Managerial Psychology Vol. 29 No. 7, 2014 pp. 794-807
- Spradley, J.P. (1979): *The Ethnographic Interview*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Storey, J.(1995): *Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out?* I Storey, J. (ed.): Human Resource Management. A Critical Text. London: Routledge.
- Strati, Antonio(2010): *Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments*. Sociology Compass 4/10 (2010): 880–893, 10.1111/j.1751-9020.2010.00323.x  
[http://www.gredeg.cnrs.fr/Documents/2014/Strati\\_2010.pdf](http://www.gredeg.cnrs.fr/Documents/2014/Strati_2010.pdf)  
observeret d.12/3-2016
- Staunæs, D & Søndergaard, D. M. (2005): *Interview i en tangotid*. I Järvinen, M & Mik-Meyer, N (red.): Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv.Hans Reitzels Forlag, København
- Sverislav, Paunovic & Ioan Constantin Dima(2014): Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship. Annals of the University of Petroșani, Economics, 14(1), 2014, 269-276  
<http://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part1/Paunovic-Dima.pdf>  
observeret d.8/2-2016
- Sørensen, Asger(2010): *Om videnskabelig viden –gier, ikke og ismer*. Samfundslitteratur
- Sørensen, Ole Henning et.al.(2012): *Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø- mening, indflydelse og samarbejde*. TemaNord.
- Thisted, Jan(2011): *Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. Munksgaard Danmark. 1. udgave, 2. oplag.  
[https://books.google.dk/books?id=WHu9xFpvCqoC&pg=PA194&lpg=PA194&dq=pragmatisk+unders%C3%B8gelsesmetode,+kvalitativ,+case&source=bl&ots=mfarnNZUnr&sig=E4IHwnyDvwi7S-05pgwsRCUmHc&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=pragmatisk%20unders%C3%B8gelsesmetode%20kvalitativ%20case&f=false](https://books.google.dk/books?id=WHu9xFpvCqoC&pg=PA194&lpg=PA194&dq=pragmatisk+unders%C3%B8gelsesmetode,+kvalitativ,+case&source=bl&ots=mfarnNZUnr&sig=E4IHwnyDvwi7S-05pgwsRCUmHc&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=pragmatisk%20unders%C3%B8gelsesmetode%20kvalitativ%20case&f=false)  
observeret d. 4/4-2016
- Thyssen, Ole(2003): *Æstetisk ledelse – om organisationer og brugskunst*. Gyldendal.
- Væksthus for ledelse(2016): *Relationel koordinering – ledelse af et effektivt samarbejde*.  
[http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_44789/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_44789/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)  
Observeret d. 12/8-2016

- Warren, Samantha(2008): *Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology*. SAGE Publications.årg. 29, hft. 4,
- Wasser, Varda(2011): *To be (alike) or not to be (at all): aesthetic isomorphism in organisational spaces*. Int. J. Work Organisation and Emotion, Vol. 4, No. 1.  
[http://www.openu.ac.il/personal\\_sites/var-da-wasserman/download/IJWOE-ToBeOrNotToBe.pdf](http://www.openu.ac.il/personal_sites/var-da-wasserman/download/IJWOE-ToBeOrNotToBe.pdf)  
observeret d. 12/3-2016
- Örtenblad, Anders.,Trehan, Kiran & Linda Putnam(2016): *Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research and Practice in Organisational Studies*. Saga Publications, INC.  
[https://books.google.dk/books?id=9YCzDAAAQBAJ&pg=PA34&lpq=PA34&dq=Morga,+linear+understanding,+metaphors&source=bl&ots=xBnYmt7cL2&sig=ArfwJaz99Cj5eIJyqxz8qIU7mhY&hl=da&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Morga%2C%20linear%20understanding%2C%20metaphors&f=false](https://books.google.dk/books?id=9YCzDAAAQBAJ&pg=PA34&lpq=PA34&dq=Morga,+linear+understanding,+metaphors&source=bl&ots=xBnYmt7cL2&sig=ArfwJaz99Cj5eIJyqxz8qIU7mhY&hl=da&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Morga%2C%20linear%20understanding%2C%20metaphors&f=false)  
Observeret d. 16/8-2016

## 10.0 Bilag

### Bilag 1: Definition af organisation:

En organisation er et (uhåndgribeligt) begreb og abstrakt størrelse, som er blevet fikseret igennem tidens løb, og kan rumme flere plurale betydninger(Bakka&Fivelsdal,2010:15;Helder,2014:148). Organisationer kan angribes fra forskellige perspektiver(Nielsen&Ry,2004:17). En organisation kan derfor være vanskelig at kategorisere og klassificere(Bakka&Fivelsdal, 2010:12). *"Det overrasker måske nogle, at vi overhovedet kan tale om en organisation som begreb, når der eksisterer denne forskellighed i, hvad det er, vi går rundt i?"*(Jægerum,2015:38). I forlængelse heraf er organisationer ikke stabile, klart afgrænsede enheder. Ud fra et processuelt perspektiv eksisterer organisationer aldrig som en identificerbar enhed(Antoft&Salomonsen,2012:132). Organisationer kan være vanskelige at forstå for man ved ikke helt, hvad organisationer er i den forstand, at man mangler et enkelt autoritativt udgangspunkt, hvorfra organisationer kan betragtes og beskues(Morgan,1986:357). Oftest når organisationer bliver beskrevet, så bliver et karakteristikum for organisationer, at organisationsmedlemmer samarbejder om en bestemt (hoved)opgave – med et fælles holistisk billede/mål for øje - inden for nogle fastsatte og definerede rammebetingelser(Jacobsen&Thorsvik,2014:15-16). Det drejer sig således om en performance, som et kollektivt 'vi' udfører sammen. Definitionen udelukker enkeltmandsvirksomheder(Bakka&Fivelsdal,2010:16). Tilsyneladende består definitionen af en organisation af et vist antal mennesker i kvantitet og funktioner, som fungerer sammen i én enhed under en vis *orden* og *formalisering*(Bakka&Fivelsdal,2010:16). Definitionen af en organisation har et funktionalistisk og rationelt islæt(Hælger,2007:23). Men samtidig er organisationsbegrebet abstrakt og fortolkningsmæssigt uden én enkelt foreliggende løsning– og kan indholdsudfyldes af uendelig mange udtryk, ting, levende væsner, former og talemåder.

I projektet arbejdes der ud fra en Morgansk forståelse, som han udfolder den i *Images of Organization*(1986), hvor Morgan plæderer for, at organisationer konstitueres i anskuelsesfeltet. Her er alt kontingent og konstitutivt. Det organisatoriske fænomen har ikke en fast betydning i sig selv. I Morgans optik er organisationsmedlemmernes tankestrømme skabende for organisationer, da de er med til at fastlægge og nedtone organisationslivets egenart. Dermed forudsætter Morgan, at organisationer bliver til metaforisk. Organisationer eksisterer ikke på forhånd, men skabes ud fra den metaforiske iagttagelse, som anlægges. Måden der tænkes, tales og handles på i organisationer er metaforisk, og metaforer både former, legitimerer, producerer det, organisationsmedlemmer betragter som virkeligt, og hvordan organisationsmedlemmerne betragter sig selv(Cornelissen,2016:39). De metaforiske måder at beskue organisationen på reproduceres og konstitueres ofte i underliggende organisationsmedlemmers bevidste såvel som ubevidste forestillinger og opfattelser, og en vis form for institutionel orden reproduceres(Ibid). Ifølge Morgan foreligger der en nær forbindelse mellem forestillinger og organisatoriske handlinger(Morgan,1988:360). *”Organisajoner skarpes altid av underliggende forestillinger og ideer; vi organiserer på samme måde som vi skaper forestillinger”*(Morgan,1988:359-360). Organisationer er i sig selv sociale konstruktioner, der ikke er direkte fysisk observerbar. Morgan ignorerer således materielle og økonomiske realiteter, og retter i stedet fokus mod hvordan den organisatoriske virkelighed opleves af organisationsmedlemmerne frem for at fokusere på, hvordan virkeligheden ontologisk er i organisationen. Netop denne tanke ligger til grund for projektets tanke om, at organisationer ikke alene består af et bestemt antal formelt opstillede systemer, men at systemers størrelse og sammenhæng afhænger af det fokus, organisationer betragtes fra.

I projektet arbejdes der ud fra en overbevisning om, at organisationer ikke kan fanges, som den er, men må demonteres ved at deltage i den og tilnærme sig de organisatoriske tilblivelsesprocesser for at afsløre, hvordan organisationen ser ud indefra. Denne tilnærmelse sker metodisk ved udvidet interviews, hvor informanterne udfører en tegneøvelse, og teoretisk appliceres Morgans teori om organisationsmetaforer(Jægerum,2015:38). I projektet begribes Reron som et socialt system, hvori organisationsmedlemmerne agerer og reagerer. Medarbejderne og ledelsen i Reron arbejder, samarbejder med og mod hinanden og bygger systemer op og ned med rutiner og fornyelse(Breidahl&Seemann,2009A:14). Organisationer kan aldrig sættes i bås netop fordi, at organisationer er under en kontinuerlig forandring igennem de samhandlinger og interaktioner, der foregår organisationsmedlemmerne imellem. Organisationer kan dermed ikke forstås uafhængig til konteksten, men bliver et kontekstuel dynamisk fænomen.

Præmissen i projektet er at organisationer kan opfattes på mange multiple måder- ikke kun én enkelt måde, og organisationen ses som en polycentrisk organisation, hvor en flerstemmighed af organisationsopfattelser kan være i spil(Jægerum,2015:38). Der er multiple måder at opfatte virkeligheden på i den samme organisation(Jægerum,2015:38). Organisationer er komplekse, tvetydige og kan være fulde af paradokser, og i projektet er ønsket at forstå forudsætningen herfor- på billedelig vis at åbne den 'sorte kasse' og se nærmere på, hvad det er, der opfattes forskelligt, anderledes og i konflikt med hinanden.

## **Bilag 2: Definition af organisationsdiagnose**

I projektet drejer diagnose sig ikke om diagnose i medicinsk forstand, hvor formålet er at påvise bestemte sygdomme. Projektet læner sig op af betydningen af diagnose i græsk forstand, hvor formålet er at afdække

kendetegn, som i dette projekt bliver kendetegn i organisationen Reron(Haslebo,2004:89). I projektet bliver organisationsdiagnose: *"a process based on behavioral science theory for publicly entering a human system, collecting valid data about human experiences with that system, and feeding that information back to the system to promote increased understanding of the system by its members"*(Alderfer,1980:459). Organisationsdiagnose benyttes i projektet til at skabe en bred og delt forståelse af det humane sociale system, som en organisation udgør. Diagnosen vil danne grundlag for at udskille bestemte erkendelser fra andre(Harste,1997:16). Diagnosen vil skabe et grundlag for at finde forklaringer på de dagligdags- og problemopfattelser, som er erkendt af organisationsmedlemmerne(Bakka&Fivelsdal,2010:323).

### **Bilag 3: Stig Østergaard-Andersens vers om de seks blinde mænd og elefanten**

#### **De 6 blinde mænd og elefanten**

Der var 6 mænd fra Indostan med lærdoms trang i sind.

De ville se en elefant (skønt hver og en var blind).

De ville lære dette dyr at kende ud og ind.

Den første ilede af sted, han tog en dristig tur.

Mod elefantens side bred han faldt i fuld figur.

Han udbrød straks: "En elefant er ganske som en mur."

Den anden følte noget glat en stødtand, dyrets pryde.

Han råbte straks: "Hvad har vi her så skarpt, det er en fryd.

Jeg ser det klart, en elefant er ganske som et spyd."

Den tredje gik til dyret hen.

Han mored' sig fordi hans hænder greb om snabelen, der smidigt vred sig fri.

Han smilede: "En elefant er slangens tro kopi."

Den fjerde rakte hånden frem og rørte dyrets knæ. Han sa': "Hvad ligner dette dyr?

Det ved jo hvert et fæ.

Det er da klart, en elefant Er ganske som et træ"

Den femte rørte øret først og sa': "Det ved de flest'

ja nægt den sandhed, om I tør.

Jeg ved, at dette bæst, den underfulde elefant, en vifte ligner mest.

Så snart den sjette mand var klar,

Han kvikt om halen greb, den svinged' lystigt hid og did, at holde fast det kneb.

"Jeg ved, sa' han, "en elefant er ganske som et reb."

Og disse mænd fra Indostan, de sloges nu verbalt,

de holdt på hver sin mening fast.

Det for dem alle gjaldt, at alle havde delvist ret, dog alle gætted' galt.

Så ofte i en krig om tro, hvor alle vil ha' ret,

man slås i ren uvidenhed, i blind stupiditet.

Man strides om en elefant, som ikke én har set.

## Bilag 4: Fokusgruppeinterview- på godt og ondt

I projektet blev det ene seminar afholdt som et udvidet fokusgruppeinterview, hvor interaktionen mellem informanterne er udgangspunkt for produktionen af data. Det andet seminar med direktøren blev afholdt som et enkeltinterview, hvor hans producerede tegning dannede udgangspunkt og strukturerede interviewet for interaktionen og dialogen mellem direktøren og jeg i interviewsituationen. Metodisk blev seminaret for medarbejderne afholdt som et fokusgruppeinterview. Fokusgruppeinterviewet er velegnet til at studere *komplekse problemstillinger* og *opfattelsessammenhænge*, som kan være svære at få frem i enkeltinterviews (Bloksgaard&Andersen,2012:27+30). Olaf Rieper indkredser fokusgruppeinterviewets særlige kendetegn på følgende måde: *"Til forskel fra enkeltinterview, hvor interviewer og interviewguiden er redskabet, er gruppen som sådan et centralt redskab i fokusgruppeinterview"* (Bloksgaard&Andersen,2012:27). Dog skal interviewguiden i fokusgruppeinterviewet ikke underkendes som et styreredskab, da det angiver temaer og en rækkefølge i selve interviewet (Bloksgaard&Andersen,2012:37). I projektet havde jeg ikke udarbejdet en decideret interviewguide, ud fra den tanke om, at det kan ses som mindre hensigtsmæssigt at strukturere interviewet for meget, og metodisk ønskede jeg at arbejde mere induktiv (Bloksgaard&Andersen,2012:37). Spørgsmålene startede i interviewsituationen med at være af åben karakter. Indledningsvis spurgte jeg til, hvad de havde tegnet på deres tegning. Herefter glider jeg over i en række mere specifikke spørgsmål ud fra informanternes bidrag (Bloksgaard&Andersen,2012:37). Denne balance mellem åbne og mere specifikke spørgsmål er med til at sikre, at informanterne gives plads til at ytre deres organisationsopfattelser og samtidig sikre, at jeg som forsker får belyst den ønskede problemstilling, som udsprang af informanternes tegning og fortællinger. Den åbne interviewform, som er den interviewform som interviewene under inspirationseminarerne mindede om, tilbyder en åbenhed overfor ny viden, fleksibilitet i interviewsituationen samt mulighed for stille uddybende spørgsmål (Bryman,2012:471-473).

Min definition af fokusgruppeinterviews læner sig op af Olaf Riepers forståelse, hvor fokusgruppeinterviewet bliver en forskningsmetode til at producere data via gruppeinteraktion omkring et emne, som jeg som forsker har bestemt (Halkier,2002:11). Kombinationen af gruppeinteraktion og forskerbestemt emnefokus er et karakteristikum for fokusgruppeinterviewet (ibid.). Denne kombination af emnefokus og gruppeinteraktion gør fokusgruppeinterviewet som metode formålstjenlig til, at generere empiriske data, som siger noget om betydningsdannelse i grupper (Halkier,2002:12). Normalt i dagligdagen *"foregår betydningsdannelse som en del af menneskers sociale erfaringer. Hvad gør folk, hvor, hvornår, sammen med hvem, hvordan oplever de det, og hvordan bliver oplevelsen brugt til at forstå andre situationer? Sociale erfaringer bliver til mere eller mindre selvfulgelige repertoarer, som mennesker trækker på, når de fortolker og handler sig igennem dagligdagens aktiviteter i samspil med relevante andre"* (Halkier,2002:12). Disse erfaringer og brugen af dem er en selvfølge–noget selvfølgeligt, og de italesættes sjældent direkte (ibid.). Disse repertoarer fungerer som en slags *tavs viden* i den praktiske bevidsthed. Netop fokusgruppeinterviewet har potentiale til at få deltagerne i interviewet til at udtrykke *taget for givet repertoire* af betydningsdannelser. Dette grunder i, at deltagerne har en mulighed for at 'tvinge' hinanden til at være diskursivt eksplicite i deres dialog (ibid.).

Fokusgruppeinterviewet er anvendelig i mere eksplorative studier, eftersom metoden giver mulighed for at anlægge et mere åbent perspektiv på en problematik (Bloksgaard&Andersen,2012:32). I relation til enkeltinterview så giver udvidet fokusgruppeinterviews af ovenstående karakter mindre mulighed for stille



spørgsmål af uddybende karakter eller spørge ind til den enkeltes erfaringer og forståelser, da jeg som forsker må begrænse mig til færre spørgsmål. Desuden er det heller ikke altid muligt og hensigtsmæssigt at forfølge enkeltpersoners svar i dybden i fokusgruppelinterview(Bloksgaard&Andersen,2012:30). Det var dog en mulighed som jeg havde under enkeltinterviewet med direktøren. Fokusgruppelinterviewet er metodisk udfordret eller mindre velegnet ift. at generere empiriske data om individers livsverdner(Halkier,2002:16). En forklaring herpå er, at den enkelte deltager i fokusgruppelinterviewet får sagt mindre sammenholdt med enkeltinterviews(Halkier,2002:16). Interviewsituationen under fokusgruppelinterviewet kan ligeledes være svær at styre. Dog skal det tilføjes, at tegningerne som blev produceret under tegneøvelsen kan være med til at være et styreredskab for dialogen, idet deltagerne og jeg som forsker kan vende tilbage til tegningerne med det formål for at belyse nye endnu ikke udforskede deltaljer.

Gruppelinterviewet blev anset som værende velegnet som metode i projektet ud fra deisen om, at individer danner meningsopfattelser, vurderinger og holdninger i sociale sammenhænge. De *skabes* i den sociale kontekst- i relationen jævnfør socialkonstruktivismen. De opstår ikke lige pludseligt i et isoleret vakuum(Breidahl&Seemann,2009A:63). I forlængelse heraf bliver det væsentligt at belyse og indfange meninger og holdninger i gruppesammenhænge, hvor interaktionen og påvirkningen foregår- fordi de grupper, individer indgår i og handler i, ses som afgørende for de perspektiver, meninger de udvikler og giver udtryk for(Bloksgaard&Andersen,2012:28). Ud fra den tanke blev fokusgruppelinterviewet anset som en oplagt metode, og fordi at individuelle interviews beror på andenhånds fortolkninger samt distancerede og idealiserede repræsentationer, som ikke nødvendigvis siger nok om dagligdagen.

Fokusgruppelinterviewet differentierer sig fra enkeltinterviews ved at give direkte adgang til handling, og ikke blot informanternes beretning om handling(Halkier,2002:12). I enkeltinterviews produceres typisk viden/data om *accounts about action*. Accounts about action henviser til, at informanten beretter om deres forståelser og handlinger i den sociale kontekst: "*Det foregår uden at denne sociale kontekst udspiller sig rundt omkring forskeren, mens fokusgrupper, felt-gruppelinterviews og observation typisk producerer »accounts in action«*"(Halkier,2002:12). Ved *accounts in action* forstås, at informanterne udveksler deres fortællinger og beretninger om handlinger og forståelser i en sociale og genkendelig kontekst(ibid.). Indblikket i gruppeprocesser via fokusgruppelinterviews giver mig som forsker mulighed for at opnå en større forståelse for, hvorledes holdninger og meninger dannes i sociale interaktioner, og fokusgruppelinterviewet giver samtidig mulighed for, at forstå de forskellige holdninger og adfærdsmønstre, som individer kan udvikle og udvise i forskellige sociale sammenhænge. Fokusgruppelinterviews giver mig mulighed for at producere data om, hvordan sociale processer fører til bestemte indholdsmæssige fortolkninger(Halkier,2002:13). Antagelsen bag fokusgruppelinterviewet er, at den sociale interaktion i fokusgruppen organisationsmedlemmerne imellem ikke er væsentlig anderledes end i naturlige sociale sammenhænge i organisationen(Bloksgaard&Andersen,2012:29). Fokusgruppelinterviewet konstituerer et særligt rum/setting, hvor gruppeinteraktion (kan) opmuntres, og hvor jeg som forsker har mulighed for at gå tæt på det sociale felt, hvori den sociale betydningsdannelse sker, observere samspilsprocesser mere direkte og få en dybere indsigt i de dynamikker, der ligger i informanternes udtrykte holdnings- og meningstilkendelse(Breidahl&Seemann,2009:63). Samspillet mellem fokusgruppelinterviewet og tegneøvelsen kan lige være med til at stimulere til, at de mere stille informanter kommer frem med deres ytringer, da informanterne hver især har tegnet en tegning under tegneøvelsen.

De ovenstående betragtninger af fokusgruppeinterviewet medfører også i forhold til tegneøvelsen, at medarbejdernes egne billedelige udsagn og opfattelser af Reron er udtryk for kognitive processer, der er socialt forankret og institutionelt reguleret (Bredahl&Seemann,2009B:10). Dette indbefatter, at de arbejdsmæssige sammenhænge og konstellationer som organisationsmedlemmerne indgår i, influerer på deres egne opfattelser og de billeder de tegnede. I forlængelse heraf har det været naturligt, at genere data om samspillet og snitfladerne i medarbejdernes opfattelser i Reron i en gruppesammenhæng. Under fokusgruppeinterviewet foreligger der dog en risiko for, at jeg som forsker kun får indsigt i de meninger og opfattelser, som medarbejderne er villige til at udtale sig om i det offentlige rum (Bredahl&Seemann,2009:63). Risikoen er til stede fordi rolleforventninger er knyttet til de allerede fastlagte normer og konventioner i grupper og arbejdssammenhænge, og fordi rolleforventningerne er afgørende for, hvad skal tales om og hvordan, hvorved det manifesterede niveau kan hævdes blot at blive bekræftet. Dog kan man hævde, at jeg som forsker under inddragelse af tegneøvelsen i fokusgruppeinterviewet får adgang til nogle af de opfattelser, som tegningerne uintenderet kommunikerer.

Særligt er der en risiko for, at det manifesterede niveau blot bekræftes i fokusgruppeinterviews, som kan forekomme ved at sammensætte homogene grupper, hvor konfrontationen mellem forskellige betydnings- og meningsstrukturer dæmpes eller afværges til fordel for konsensus. Ud fra denne tanke er fokusgrupperne sammensat således, at de er heterogene.

Interaktionen under det udvidede fokusgruppeinterview kan være med til at stimulere til ægte og nuancerede udsagn. Meningsudvekslingerne informanterne imellem medfører ofte forskellige måder at anskue tingene på, og disse forskelligheder kan fremprovokere flere argumenter og begrundelser for den enkeltes holdninger. Fokusgruppeinterviewet kan således medvirke til, at forskelle og uenigheder konfronteres og uddybes (Bloksgaard&Andersen,2012:30). Tegneøvelsen under fokusgruppeinterviewet kan ligeledes være med til at åbne op for at deltagerne kan stille spørgsmål til en tegner om en tegning, og andre tegnere kan lade sig inspirere af de andre tegnere i deres fremlæggelse af deres tegning. Tegneøvelsen kan således også være til at stimulere en dynamik og vidensproduktion.

Samtidig kan tegneøvelsen under fokusgruppeinterviewet være med til at fremme en detaljerighed, som ofte karakteriserer fokusgruppedata. Ydermere kan fokusgruppeinterviewet være med til at stimulere til mere ægte udsagn og ytringer ved, at fokusgruppeinterview kan give informanterne en følelse af samhørighed og kontrol over situationen, fordi man er flere, og det kan være nedbrydende i forhold til den asymmetri i samtalen, som er kendetegnende i forholdet mellem forsker og interviewpersonen i enkeltinterviews (Kvale&Brinkmann,2009:51;Bloksgaard&Andersen,2012:31). I enkeltinterviews foreligger der en fare for, at informanterne svare 'social korrekt' ud fra, hvad de formoder interviewerens gerne vil høre. En fordel med gruppeinterviews er, at forskeren kan trække sig mere ud af dialogen, fordi der kommer en dialog eller diskussion i gang gruppedeltagerne imellem, og dette kan formodes at være en fordel, idet gyldighedskriterierne i dialogen ikke rettes mod interviewerens, men mon de intersubjektive gyldighedskriterier i gruppen (Bloksgaard&Andersen,2012:30). Jeg oplevede under fokusgruppeinterviewet, at den nyansatte medarbejder, som var den yngste i organisationen søgte mod de intersubjektive gyldighedskriterier hos de andre informanter i fokusgruppeinterviewet, og var lidt tilbageholdende inden han svarede, hvorefter han svarede

mere eller mindre 'sociale korrekt', og når han talte, søgte han overvejende øjenkontakt med hans arbejdsmakker. En anden styrke var, at jeg under fokusgruppeinterviewet oplevede at medarbejderne når de fortalte havde deres blik rettet mod de andre informanter, og på denne måde kunne jeg holde dialogen aktivt i gang men fra et mere eller mindre passivt udgangspunkt.

Ligeledes har fokusgruppeinterviewet den funktionelle virkning, at det virker og fungerer validerende over for markante og usande ytringer/udsagn(Breidahl&Seemann,2009:63;Halkier,2002:17). Fokusgruppeinterviewet bliver således et sted- et rum, hvor der eksisterer magt. Det betyder, at jeg som forsker skal være opmærksom på at forebygge konformitet eller tendens til polarisering under interviewene ved at spørge ind til nuancer og forskelligheder, da begge tendenser kan lægge en dæmper på variationerne i deltagernes ytringer(Bloksgaard&Andersen,2012:31). I tilgift kan denne potentielle svaghed dog give mig som forsker mulighed for at få indsigt i graden af konsensus og konflikt omkring et emne(Halkier,2002:17).

Dele af forskningsverdenen har netop kritiseret gruppeeffekten i fokusgruppeinterviews, idet gruppeeffekten kan virke socialt kontrollerende og hæmmende. Kritikken er specielt rettet mod, at gruppeeffekten kan forhindre, at informanterne giver deres oprigtige autentiske mening til kende- *en trussel mod autenciteten*(Bloksgaard&Andersen,2012:29). Kritikken bygger på en positivist videnskabsteoretisk antagelse om, at det foreligger som en mulighed for forskeren at finde frem til de ubesmittede ægte data om individets livsverden(Halkier,2002:16). Et forsvar for fokusgrupper er ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, at normer og meningsdannelser altid vil være influeret af den kontekst, som vi indgår i. Normer og meningsdannelser konstrueres afhængigt af, hvem vi er omkring, og hvordan de sociale relationer til disse er. Med socialkonstruktivismen i hånden antages det, at vi altid konstruerer vores forståelser og fortællinger i forhold til de sociale relationer, vi indgår i(Ibid.).

## **Bilag 5: Præsentation af interviewpersoner**

I det følgende afsnit vil interviewpersonerne kort blive introduceret for at give et indtryk af, hvem der har lagt ord til analysens citater.

**Rene Lynggard, Direktør:** Stifter af Reron, og tidligere formand i et firma i Aalborg, som blandt andet arbejdede med nedgravning af kabler. Han er ufaglært, og han har altid arbejdet inden for entreprenørbranchen.

**Informant A:** Han er 58 år og ufaglært. Han har arbejdet inden for entreprenørbranchen i mere end 19 år, og han har været i Reron siden firmaets opstart. Tidligere har han kørt eksport. Han udtaler selv, at han har prøvet lidt af hvert. Under fokusgruppeinterviewet sad han med en tilbagelænet holdning, og man kunne tydeligt fornemme, at han var den, som havde været lang tid i firmaet sammenholdt med de andre. Han arbejder hovedsagligt på Rerons lager som lagermedarbejder.

**Informant B:** Han er 39 år, og han har tidligere arbejdet som smed. Han har været i entreprenørbranchen siden 2004. Han har været i Reron siden Rerons opstart, og han har derfor fulgt Rerons transformation fra en lille entreprenørielt præget organisation til en større organisation.

**Informant C:** Han har tidligere været ansat i en anden entreprenør-organisation, og han har ligeledes været i Reron siden 2009. Han er 41 år og ufaglært.

**Informant D:** Nyansat. Han blev ansat efter han droppede ud af tømmerruddannelsen. Han omtaler det kollegiale fællesskab som værende vigtig for ham. Under fokusgruppeinterviewet fornemmer man, at han er ny mand i firmaet, hvor han igennem hans udtalelser søger bekræftelse hos en af de andre informanter.

### **Bilag L:**

Se vedlagte CD

### **Bilag B:**

Se vedlagte CD

## **Bilag 6: Kvalitetsafsnit**

I dette afsnit vil refleksjoner over projektets samlede kvalitet blive anskueliggjort. Begreberne *reliabilitet* og *validitet* anvendes i vurderingen af projektets kvalitet. Bryman(2012:390) opdeler validitet og reliabilitet i to kvalitetskriterier, som er henholdsvis intern og ekstern, som medfører følgende fire begreber; *External reliability*, *Internal reliability*, *Internal validity* og *External validity*(Bryman,2012:390), som vil relateres til i projektet. Kriterierne om validitet og realibilitet er i udviklet i den kvantitative forskning, hvor de udspringer af naturvidenskabelige, positivistiske idealer om streng objektivitet, hvilket fordrer, at ens undersøgelsesmetoder er præcist defineret og påvirket mindst muligt af konteksten(Kvale&Brimann,2009:270-271). Ambitionen om at reducere bias bliver derfor helt centralt i den sammenhæng. Præmissen inden for kvalitative studier som har en socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk tilgang er dog, at enhver forsker uundgåeligt er situeret og positioneret på en særlig måde i forhold til sin undersøgelseskontekst. Positioneringen har afgørende betydning for undersøgelsen. I stedet for som det positivistiske videnskabsteoretiske perspektiv at anskue det som bias, opfattes positionering som et vilkår - en betingelse, som jeg som forsker bør være bevidst om og reflektere over igennem min forskningsproces(Kvale&Brinkmann,2009:267-268). Ifølge Bryman synes det, at være op til forskeren selv at sikre kvaliteten af undersøgelsen(Bryman,2012:171). I nærværende afsnit vil jeg derfor reflektere over konceptionerne reliabilitet og validitet.

### **Intern reliabilitet:**

Reliabilitet refererer til i hvilken grad undersøgelsens metoder er veldefineret, således at andre i princippet kan gentage samme undersøgelse og komme frem til de samme forskningsresultater(Kvale&Brimann,2009:271). I projektet kan det hævdes, at projektet lever op til det interne reliabilitetskriterium, eftersom jeg som forsker kun har én forståelse af genstandsfeltet, og min forskning kan dermed hævdes at være konsistent, idet den i mindre grad er påvirket af andre forståelsesoptikker og forforståelser som stammer fra andre forskere. Det begrundes ud fra, at projektet placeres inden for socialkonstruktivismens forståelse af at individers forståelse er situeret i en bestemt historisk og kulturel forståelsesramme. Det betyder, at forskning med flere end én forsker muligvis indebærer differentielle forståelsesoptikker.

## Ekstern reliabilitet

Konceptionen refererer til graden af den enkelte undersøgelses pålidelighed, som henviser til; hvorvidt undersøgelsen kan gentages samt give samme resultat. Dette kriterium kan være særligt svært samt kompliceret at imødekomme i kvalitative undersøgelser, eftersom LeCompte og Goetz (Bryman, 2012:390) understreger, at det i kvalitative undersøgelser ikke vil være muligt at opnå det nøjagtige samme resultat, idet det ifølge de to teoretikere ikke er muligt at 'fryse' en social setting.

I forhold til det eksterne reliabilitetskriterium er der på bedste vis tilstræbt en *gennemsigtighed* i undersøgelsens fremgangsmåde ved at redegøre eksplicit for til- og fravalg af empiri og teori for at højne den eksterne reliabilitet. Desuden har jeg i projektet forsøgt at imødekomme og højne undersøgelsens pålidelighed ved at jeg har anskueliggjort mine forskningsprocedurer samt datageneringsmetode. Desuden er informanternes tegninger anskueliggjort i analysen og de fuldtransskriberede interviews er vedlagt i projektets bilag. Det formodes, at det er med til at skabe en større gennemsigtighed i forhold til tolkning af de generede data i projektet. Desuden skaber det også en større gennemsigtighed for andre forskere, som ønsker at gennemføre samme undersøgelse. Gennemsigtighed har været en kontinuerlig aktivitet gennem hele forskningsprocessen. Dog er der i projektet ikke foretaget et egentlig pilotstudie eller forundersøgelse, som ellers kan højne reliabiliteten. Det er fravalgt på grund af den begrænsede forskningstid og Rerons travlhed. Ydermere er datagenereringen i projektet baseret på 'ustrukturerede' fokusgrupper og enkeltinterviews, hvilket vanskeliggør en reproduktion af samme analyseresultat, eftersom den producerede viden er et produkt af informanternes tegninger, som dels blev strukturerende for interviewene. Desuden er den producerede viden influeret af interaktion med informanterne i interviewsituationerne. Som en tilføjelse, vil det inden for socialkonstruktivismen ikke være muligt for mig som forsker, at foretage en objektiv undersøgelse og producere objektive resultater, da en fortolkning afhænger af forskeren og forskerens interaktion til feltet. Jeg har i projektet forsøgt at forholde mig kritisk til min egen forforståelse og måden hvorpå de empiriske data er blevet genereret. Velvidende at det ikke er muligt at afdække alle vinkler i min forforståelse, idet der altid vil være tale om en vis grad af subjektivitet i kvalitative undersøgelser.

Endvidere kan den åbne tilgang i fokusgruppinterviewene og det åbne enkeltinterview med direktøren ses, at være medvirkende til at svække den eksterne reliabilitet. Men en stærk vægtning af reliabiliteten vil kunne modvirke kreative fornyelser og mangfoldigheder i den empiriske produktion, som netop er formålet med interviewene (Kvale & Brikmann, 2009:272). Det kan ligeledes formodes, at jeg vægtlægger andre aspekter end andre forskere. Det betyder, at undersøgelsesresultatet som jeg producerer i projektet kan antages at blive et andet. Desuden er medarbejdernes og direktørens organisationsopfattelser kontekstafhængig, da interviewene forløber med bestemte informanter inden for en bestemt tidsmæssig sammenhæng og kontekst. Informanternes dagligdags- og problemopfattelse af Reron som organisatorisk fænomen er foranderlig, og

opnåelsens af de samme forskningsresultater i en lignende undersøgelse udfordres. Det kan således argumenteres for, at projektet ikke opfylder det eksterne reliabilitetskriterium.

### **Intern validitet:**

Validitetsbegrebets betydning i kvalitative undersøgelser varierer afhængig af, hvilken forskningstradition eller hvilket perspektiv, undersøgelsen relaterer sig til (Bryman, 2012:390). Ifølge Bryman refererer den interne validitet til om der måles på det, der er hensigten/intentionen. Intern validitet henviser til om undersøgelsen er troværdig/gyldig. Dette kriterie kan ifølge Bryman (2012) imødekommes ved at sikre, at måleprocessen er grundig forberedt. I forhold til det interne validitetskriterium, udfordres dette kriterium i projektet ved, at jeg som forsker ikke kan forholde mig objektivt gennem undersøgelsesproceduren, men jeg vil i interviewsituationen naturligt/automatisk indgå og interagere med undersøgelsesfeltet. Interaktionen vanskeliggør en vurdering af om, hvorvidt jeg undersøger det, jeg reelt tilsigter at undersøge i projektet. Desuden bevæger jeg mig i ude i forskningsfeltet uden en fastlagt teoretisk styreramme, hvilket betyder, at mit forskningsmæssige fokus ikke har været forudbestemt, men datagenereringen har i høj grad været influeret af den givne interaktion, som har udspillet sig mellem forskningsfeltet og mig som forsker. Med projektets induktive tilsnit har jeg givet teoretisk slip og ladet empirien få en styrende rolle for projektets udformning og datagenerering. Netop projektets datagenerering foregik i et udvidet fokusgruppeinterview og udvidet enkeltinterview, hvorfor datagenereringen under fokusgruppeinterviewet er præget af den gruppedynamik og spontanitet, hvilket vanskeliggør en identisk datagenerering. Endvidere er datagenereringen i enkeltinterviewet præget af min interaktion med direktøren. Desuden blev der under interviewene brugt kreative metoder, hvorfor en standardiseret fremgangsmåde kan foreligge som en hæmsko for kreativitetens udfoldelse. Ligeledes har det under fokusgruppeinterviewet ikke været oplagt at stille validerende forståelsesspørgsmål. Fokusgruppeinterviewet er ikke en setting, som byder ind til, at jeg spørger ind til mere personlige forhold eller stiller nogle undringsspørgsmål.

Ydermere kan det formodes, at medarbejdernes organisationsopfattelse af Reron ikke nødvendigvis er udtryk for deres reelle perception af Reron, idet et asymmetrisk magtforhold mellem medarbejderne i fokusgruppeinterviewet kan medføre, at medarbejdernes iagttagelser ikke nødvendigvis afspejler deres egne opfattelse, da den enkle medarbejder kan søge gyldighed i en andens medarbejders udlægning af deres organisationsopfattelse af Reron. Dette åbner netop op for diskussion af meningsforhandlingens betydning i interviewsituationen som både kan være en ressource, men også en barriere for viden genereringen. Et andet kritisk punkt som udfordrer den interne validitet i projektet er, at jeg ikke observerer medarbejderne eller ledelsen, hvilket kunne gøre det muligt at afgøre om medarbejderens eller ledelsens udsagn/udlægning af deres organisationsopfattelse reelt set er udtryk for deres perception af Reron som organisatorisk fænomen. Ifølge Yin (2009:42) kan den interne validitet sikres i casestudier ved, at jeg som forsker er opmærksom på omstændigheder, der kan influere på datagenereringen, og jeg tager dem med i mine

forskningsbetragtninger(Yin,2009:42). Disse omgivende omstændigheder kan jeg muligvis øjne ved at observere genstandsfeltet, da observation kan give adgang til viden om organisationsmedlemmerne og tavs viden, som det kommer til udtryk i organisationsmedlemmernes interaktioner og kropssprog(Halkier,2002:19;Yin,2009:42). Kombinationen af flere metoder kan fungerer som en triangulering, hvis der arbejdes ud fra den positivistiske videnskabsteoretiske forståelse. Kombinationen af metoder nemlig kan blive et slags check på undersøgelsens resultater og pålidelighed, hvilket højner undersøgelsens validitet(Halkier,2002:18). Men i og med at jeg placerer mig inden for den socialkonstruktivistiske retning, så eksisterer der forskellige fortolkninger af det samme fænomen(Ibid.). På denne vis kan jeg højne validiteten af undersøgelsens resultater, hvis projektets kombination af flere metoder kan producere viden om fænomenets forskellige dimensioner og fortolkninger(Ibid.). *"Folk siger måske ikke det samme under deltagende observation som i fokusgrupper – hvordan kan man forklare det, og hvad fortæller det om de sociale relationer og fænomener, som man undersøger"*(Halkier,2002:18). Flere metoder kan være med til at berige projektet med en dybere forståelse af det undersøgte genstandsfelt gennem fremkomsten af nye og dybere dimensioner(Hämmal&Vadi,2010:10).

### **Ekstern validitet:**

Se CD