



MENINGSFULDE VÆRDIER

Et medarbejderperspektiv

Specialerapport
Læring og Forandringsprocesser
Aalborg Universitet
Vejleder: Vibeke Harms Andersen
Afleveringsdato: 31/05/2021

Antal tegn med mellemrum: 168.309

Forfatter: Maria Ørsnes Larsen. Studienummer: 20191509

Abstract

Interest: The purpose of this master thesis is to examine how the employees in one specific company experience their work as meaningful and how they interpret the company's values. Correlations and inconsistencies between their experience of these two topics are also discussed. Based on empirical material I seek to answer the following research question: *How do employees experience a sense of meaning in their working lives, and how does this relate to the company's set of values?*

Company values are in this thesis interpreted as norms. These are defined as written and unwritten rules that influence people's behavior and attitude. Since the early 2000's the focus on corporate culture has increased as the labor market has developed to focus heavily on employees' knowledge and other intangible processes. Value-based management has therefore emerged as a style of self-management, where values are used as guidelines for employees. However, the use of values has been met with much criticism for being empty statements that do not make sense to employees. This master thesis therefore seeks to examine employees' experiences of the use of values in a specific organizational context.

Theory: I use Karl Weick's theory about sensemaking to shape my theoretical view to interpret employee statements. This theoretical direction creates an insight into how every employee continuously and retrospectively creates meaning about his or her experiences in the organizational context based on his or her actions. The employee's perception of himself or herself and perception of the world is continuously developed via social interaction with colleagues. The employees thereby form common narratives and norms which shape the individual's perception of meaning regarding the company's values and their working life in general.

Method: To investigate the research question I have used several methodological approaches. Fourteen employees participated in a survey with the goal of collecting knowledge about how a larger number of the employees experienced their work as meaningful. After this, four of these employees participated in a focus group interview, where it was possible to go into more depth with their experiences of and attitudes towards the company's set of values. The collected empirical data was then transcribed, coded, and condensed for the purpose of processing it into analyzable units.

Findings: Based on the empirical study it was possible to make several findings regarding employees' sensemaking about their working lives and the company values. The employees described themes such as community, recognition, development, and involvement as defining elements in experiencing their working life as meaningful. The majority of the employees described the company's values with a focus on relational aspects such as collaboration as well as a focus on development opportunities for the individual employee and the group of employees as a unit. Through their answers the employees described the meanings they interpret in the company's set of values. A small proportion of the employees here express that they do not believe the company's values are in connection with the culture that they experience in the workplace.

Keywords: Sensemaking, work-life, values, meaningful work, employee perspective

Forord

Dette speciale er udarbejdet af Maria Ørsnes Larsen ved Institut for Læring og Filosofi på det Humanistiske Fakultet på Aalborg Universitet i foråret 2021. Motivationen for at udarbejde dette opstod gennem et projektsamarbejde på 9. semester, hvor jeg fik et indledende kendskab til den virksomhed, der ligeledes har bidraget med empirisk materiale til dette speciale. Gennem observationer og samtaler med medarbejdere og ledere opstod der en undren i mig omkring, hvilke tanker medarbejderne gjorde sig omkring virksomhedens værdisæt. Herved opstod emnet for dette speciale, hvor jeg desuden har fokuseret på medarbejderne oplevelser af og holdninger til et meningsfuldt arbejdsliv. Jeg vil her gerne takke virksomhedens ledere og medarbejdere for at udvise interesse for mit projekt og bidrage hertil.

God læselyst!

- *Maria*

Læsevejledning

I følgende præsenteres specialets læsevejledning, der har til formål at skabe overblik for læseren omkring opbygningen af dette. Jeg anbefaler, at specialet læses kronologisk for, at læseren opnår den bedst mulige forståelse herfor. Herunder gives et kort indblik i indholdet af hvert af specialets syv kapitler.

Kapitel 1: I første kapitel præsenteres emnet i en bred samfundsmæssig kontekst, hvor litteratur inden for værdibaseret ledelse og meningsskabelse i organisationer inddrages. Den virksomhed, der har bidraget med empirisk materiale, bliver introduceret med formål om at skabe et kendskab hertil for læseren. Den valgte problemformulering og dertilhørende forskningsspørgsmål bliver fremstillet, og specialet placeres indenfor en forskningsmæssig ramme.

Kapitel 2: I andet kapitel gennemgår jeg Karl Weicks teori om meningsskabelse, da jeg anvender denne som teoretisk udgangspunkt til at tolke det empiriske materiale. Jeg præsenterer her indledningsvis teorien overordnet set for siden at udfolde underliggende begreber. Desuden diskuterer jeg her teorien i et kritisk perspektiv.

Kapitel 3: Indholdet af specialets tredje kapitel omhandler metodiske overvejelser i forhold til indsamling og bearbejdning af det empiriske materiale. Desuden kritiserer jeg mine metodiske valg for deres fejl og mangler.

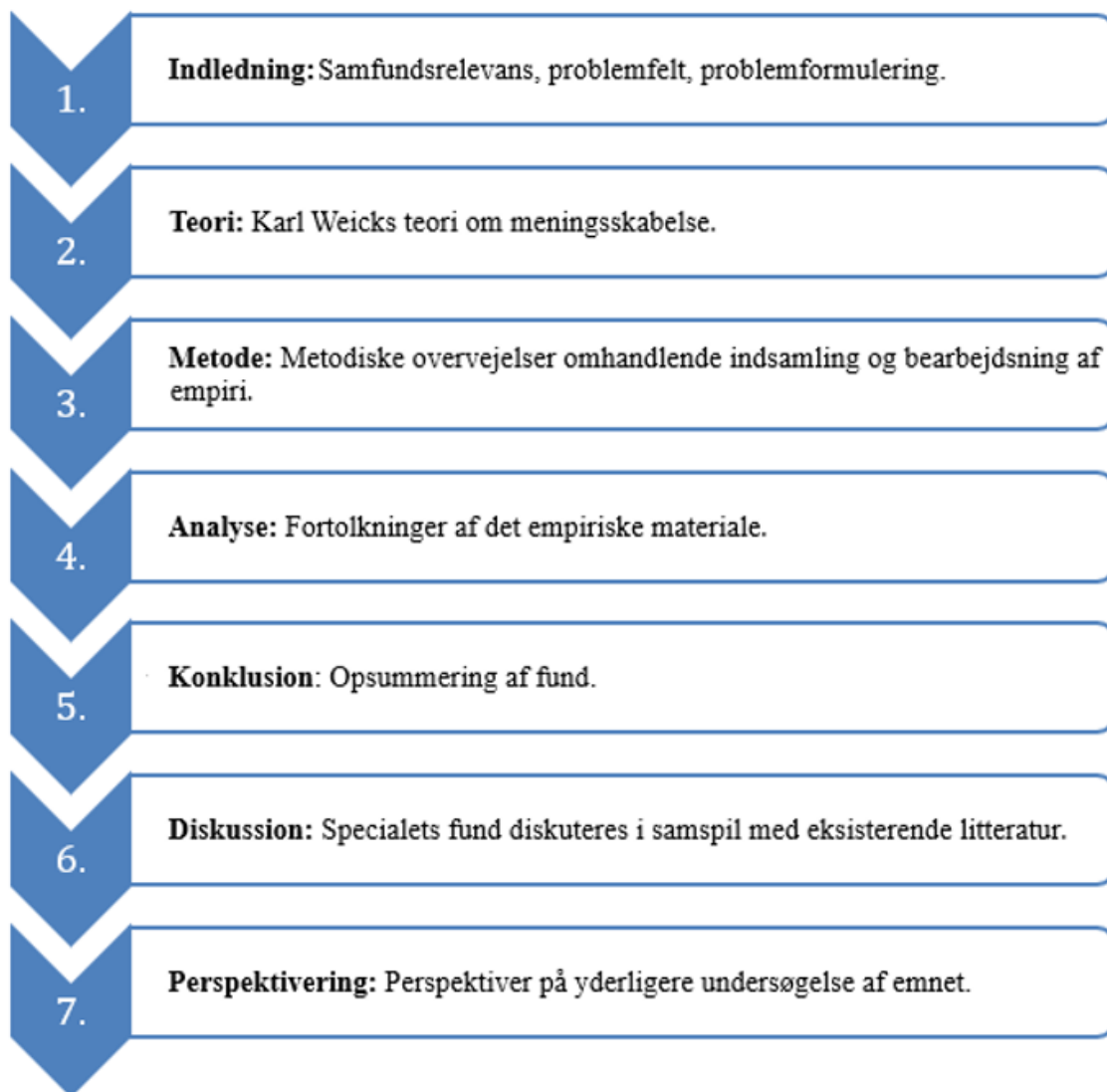
Kapitel 4: I fjerde kapitel analyserer og fortolker jeg på den indsamlede empiri med udgangspunkt i de teoretiske begreber, som jeg præsenterede i kapitel to. Opbygningen heraf tager udgangspunkt i specialets problemformulering og forskningsspørgsmål og søger at besvare disse i kronologisk rækkefølge.

Kapitel 5: I kapitel fem opsummerer jeg de fund, som det har været muligt på baggrund af den empiriske undersøgelse at gøre. Herved fremstiller jeg de resultater, som besvarer specialets problemformulering.

Kapitel 6: I sjette kapitel diskuterer jeg føromtalt fund i henhold til eksisterende litteratur på området, og placerer herved specialet i en større samfundsmæssig kontekst.

Kapitel 7: Afslutningsvis sætter jeg i kapitel syv fokus på, hvordan det i fremtiden kan være muligt at undersøge emnet yderligere ved brug af andre perspektiver og metodiske tilgange.

Herefter følger en litteraturliste som skildrer de kilder, som jeg har anvendt til at underbygge min metodiske og teoretiske viden. Slutteligt indeholder dette speciale en artikel, som har til formål at formidle resultaterne heraf til den virksomhed, der bidrog med empirisk materiale til min undersøgelse. Specialets opbygning præsenteres visuelt i nedenstående figur¹.



¹ Egen figur over specialets opbygning

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	6
1.1 Virksomheder drevet af værdier.....	6
1.2 Genstandsfelt.....	8
1.3 Forskning om værdier og mening i arbejdslivet	10
1.4 Opsamling på kapitel.....	12
2. Meningsskabelse i organisationer	13
2.1 At søge den sandhed som man forestiller sig.....	13
2.2 Begrebet meningsskabelse.....	14
2.3 Meningsskabelsens syv karakteristika.....	16
2.4 Kritik af teori.....	21
2.5 Opsamling på kapitel.....	22
3. Metode	23
3.1 Metodisk design.....	23
3.2 Adgang til felten.....	23
3.3 Sampling af informanter.....	24
3.4 Kommunikation med informanterne.....	25
3.5 Indsamling af empiri.....	25
3.6 Bearbejdning af empiri.....	31
3.7 Rammesætning af analyse.....	33
3.8 Ethiske overvejelser.....	33
3.9 Kritik af metodiske valg.....	34
3.10 Opsamling på kapitel.....	36
4. Analyse	37
4.1 Det meningsfulde arbejdsliv.....	37
4.2 Virksomhedens værdier.....	41
4.3 Sammenhænge og uoverensstemmelser.....	57
4.4 Opsamling på kapitel.....	64
5. Diskussion	65
5.1 Værdier som kulturelle markører.....	65
5.2 Kritik af værdier.....	66
5.3 De meningsfulde værdier.....	66
5.4 Overlap mellem medarbejderens og virksomhedens værdier.....	67
5.5 Opsamling på kapitel.....	68
6. Konklusion	69
7. Perspektivering	72
Artikel	76

1. Indledning

I dette indledende kapitel præsenteres specialets samfundsrelevans samt emnets placering i en forskningsmæssig kontekst. Desuden klarlægges den specifikke organisatoriske kontekst, som specialets empiriske materiale indsamles med udgangspunkt i. Slutteligt præsenteres specialets problemformulering og forskningsspørgsmål.

1.1 Virksomheder drevet af værdier

Ifølge OPR-Finance beskrives en virksomheds mission, vision og værdier ofte som virksomhedens DNA, hvilket italesætter opfattelsen af, at disse organisatoriske strukturer danner de grundlæggende elementer af en virksomheds opbygning (OPR-Finance, 2018). Dette speciale beskæftiger sig hovedsageligt med, hvordan værdier kan være retningsgivende for virksomheders interne ageren og udvikling. Her defineres en værdi overordnet som en kvalitet eller et ideal, som vurderes betydningsfuldt, og udgør hermed en form for standard inden for et bestemt felt. Ifølge Cathrine Hasse er det muligt for medarbejderne i en virksomhed at tillægge kulturelt tillærte betydninger til organisatoriske artefakter som værdier, da mennesker gennem deltagelse i enhver praksis lærer nye forbindelser mellem viden og betydning. Værdierne kan herved identificeres som kulturelle markører, der er med til at definere inkluderende og ekskluderende adfærd gennem kulturelle læreprocesser (Hasse, 2011).

Begrebet værdi knyttes i denne undersøgelse tæt til begrebet normer, som beskrives "*vedtagne eller uskreven, almindeligt anerkendt regel eller regelsæt der påvirker menneskers adfærd, holdninger m.m.*" (Den Danske Ordbog, 2021). Min brug af denne betegnelse skaber sammenhæng mellem værdier og moralske overvejelser, der præger medarbejdernes ageren. Dette etiske fokus italesættes også af den virksomhed, som projektets empiriske materiale tager udgangspunkt i. Virksomheden beskriver i sine "Code of Ethics" deres værdier som "*the cornerstones of our business*", hvilket jeg tolker som et udtryk for, at disse bruges som en form for moralsk kompas.

Værdier kan i virksomheder bruges som et ledelsesmæssigt instrument, der giver en række pejlemærker, medarbejderne kan tage beslutninger ud fra. Dette beskrives som værdibaseret ledelse under kategorien selvledelse, hvilket defineres som en ledelsesform, hvor medarbejderne har større handlefrihed og styring over egne arbejdsopgaver. Denne type organisationsstrategi bygger på et menneskesyn med udgangspunkt i, at medarbejderne har lyst til at lede sig selv, og at de har mulighed for at gøre dette ved at bruge virksomhedens værdier som en

form for indre kompas (Bramming & Andersen, 2019). Jeg stiller mig dog i dette speciale undrende overfor, om medarbejderne oplever en meningsfuld sammenhæng mellem deres arbejdsliv og virksomhedens værdier.

Bramming og Andersen (2019) beskriver, hvordan menneskelige egenskaber på nutidens arbejdsmarked anskues som værende af høj værdi, da mange virksomheder i højere grad skaber vækst gennem immaterielle processer som menneskelig viden. Medarbejdere bruger nu i højere grad end tidligere sig selv som arbejdsredskaber, og den enkeltes ageren bliver derfor af betydning for virksomhedens samlede resultater og muligheder for vækst. Sammenhængen mellem menneskelige egenskaber og virksomheders vækst skaber incitament for at skabe et organisatorisk fokus på den kultur, som danner de sociale rammer for medarbejdernes muligheder for at agere (Bramming & Andersen, 2019). Jeg er interesseret i gennem denne undersøgelse at afsøge, om medarbejderne oplever mening i deres arbejdsliv gennem deres deltagelse i de sociale og kulturelle rammer som virksomheden opstiller.

Effekten af at anvende værdier til at beskrive en virksomheds kultur og identitet kritiseres dog ofte med begrundelser om, at værdierne formuleres overordnede og brede, hvilket ikke giver medarbejderne nogle konkrete retningslinjer at støtte sig opad. Værdier bliver ifølge Ellermann ofte ikke anvendt i praksis, da de ikke opleves som relevante for medarbejderne, fordi de blot beskriver almene forventninger til god opførsel (Kristensen, 2010) (Ellermann, 2015). Denne tendens kan ses i sammenhæng med nyere relationelle perspektiver på organisationer, hvor medarbejderne gennem handlinger og tænkning skaber organisationen, hvilket sætter fokus på social forhandling og meningsskabelse. Ovenstående kritik kan med udgangspunkt i Stegeager og Laursen anskues som en manglende internalisering af virksomhedernes værdier, som derfor ikke skaber mening for medarbejderne og dermed ikke bidrager til deres forståelse af sig selv som gruppe (Stegeager & Laursen, 2018). Jeg vil med udgangspunkt heri sætte fokus på, hvordan medarbejderne skaber mening i deres arbejdsliv, og om de ser en sammenhæng mellem deres forståelse heraf og virksomhedens værdier.

Jeg anskuer medarbejdernes beretninger med udgangspunkt i Karl Weicks² teori om meningsskabelse i organisationer med formål om at sætte fokus på, hvordan medarbejderne skaber mening i deres arbejdsliv på baggrund af deres tolkninger af oplevelser i den organisatoriske kontekst (Weick, 2009).

1.2 Genstandsfelt

Det empiriske materiale, som danner udgangspunkt for denne undersøgelse, er blevet indsamlet i en specifik organisatorisk kontekst bestående af en danskejet virksomhed. Virksomheden kan defineres som en detailvirksomhed, da den sælger varer videre til private forbrugere via fysiske butikker i Danmark og andre europæiske lande. Virksomheden driver på nuværende tidspunkt 220 butikker fordelt over fem europæiske lande. Medarbejderstaben består af over 2000 medarbejdere fordelt på butiksansatte, logistikmedarbejdere og administrativt personale (Proff Aps, 2021). I dette projekt afgrænser jeg mig til at fokusere på gruppen af medarbejdere, der arbejder på virksomhedens lagerfaciliteter i Danmark. Denne gruppe af medarbejdere består af cirka 160 mennesker, som udfører logistiske arbejdsopgaver i forhold til modtagelse, håndtering og forsendelse af de varer, der senere sælges i virksomhedens butikker.

Virksomheden åbnede sin første butik i 2013 og har siden oplevet vækst i ind- og udland, hvilket har medført løbende ansættelser af et større antal medarbejdere for at imødekomme stigende krav til løsning af arbejdsopgaver. Den store tilvækst af personale er dog kilde til bekymring for ledelsen af virksomhedens logistikafdeling, som sætter spørgsmålstegn ved, om det er muligt for afdelingen at opretholde sin organisationskultur, når medarbejdergruppen udvides kontinuerligt. Ledelsen er af den opfattelse, at afdelingens kultur er forankret i virksomhedens overordnede værdisæt, som præsenteres nedenfor. Med udgangspunkt i denne problemstilling har jeg undersøgt, hvordan medarbejdergruppen i afdelingen opfatter de kulturelle normer og værdier, som danner rammerne for deres arbejdsliv. Virksomhedens værdisæt består af otte værdier, som præsenteres i nedenstående figur³.

² Karl Weick (født 1936) er amerikansk organisationsteoretiker og professor med speciale inden for organisationspsykologi

³ Egen figur af virksomhedens værdier



Værdierne beskrives i virksomhedens personalehåndbog som fundamentet for virksomheden. De otte værdier anvendes udelukkende internt i virksomheden, og er derfor ikke offentligt tilgængelig på virksomhedens hjemmeside eller lignende platforme. Det er med baggrund heri muligt for mig at antage, at værdierne anvendes som et internt strategisk styreredskab, hvor det forventes, at medarbejdernes adfærd påvirkes af disse som kulturelle normer (Jørgensen, 2013). Jeg har i min empiriske undersøgelse været interesseret i at undersøge, om medarbejderne oplevede en sammenhæng mellem deres opfattelse af et meningsfuldt arbejdsliv og virksomhedens værdisæt som organisatorisk ramme.

Værdisættet blev udarbejdet i år 2017 gennem en proces, hvor virksomhedens daværende medarbejdere deltog i en workshop med formål om at beskrive, hvad der definerede virksomheden. Medarbejdernes svar herpå blev herefter grupperet og formuleret af ledelsen i ovenstående otte værdier, som siden er blevet anvendt i den organisatoriske kontekst. Denne proces kan med udgangspunkt i Mac og Madsen forstås som et procesorienteret perspektiv på forandring, hvor virksomheden har sat fokus på medarbejdernes forståelse og fortolkning og dermed inddraget dem i udarbejdelsen af værdisættet via en bottom-up-tilgang. Fire år efter værdierne blev defineret gennem føromtalt proces, beskrives disse fortsat enslydende. Medarbejdergruppen er dog vokset eksponentielt siden da, hvilket betyder, at størstedelen af medarbejderne ikke har været med til at definere værdierne. Jeg er derfor nysgerrig på, hvordan medarbejderne oplever mening i værdierne gennem deres daglige arbejde (Mac & Madsen, 2018).

Ovenstående har ført mig frem til nedenstående problemformulering og dertilhørende forskningsspørgsmål, der danner udgangspunkt for min empiriske undersøgelse.

Problemformulering:

Hvordan skaber medarbejderne mening i deres arbejdsliv, og hvordan relaterer denne meningskabelse sig til virksomhedens værdier?

Forskningsspørgsmål:

- Hvordan beskriver medarbejderne et godt arbejdsliv?
- Hvordan beskriver medarbejderne virksomhedens værdier?
- Hvilke sammenhænge og uoverensstemmelser oplever medarbejderne mellem deres skabelse af mening omkring det gode arbejdsliv og virksomhedens værdier?

1.3 Forskning om værdier og mening i arbejdslivet

Følgende afsnit har til formål at placere dette speciale inden for en forskningsmæssig ramme, hvor jeg afgrænser indholdet til studier gennemført i en organisatorisk kontekst, da projektet opererer inden for dette felt. Desuden præsenteres hovedsageligt forskning, som er udarbejdet i Europa, da interessen for arbejdslivsforskning her har vundet størst indpas.

Ifølge Stegeager og Laursen har interessen for organisationsteori og organisationers udvikling vundet forskningsmæssigt indpas siden midten af det 20. århundrede. Siden da har feltet beskæftiget sig med først et klassisk, senere et moderne og nu et relationelt syn på organisationer, der har skabt en bevægelse fra statiske teorier og enkle modeller til mere dynamiske og multidimensionale opfattelser. Det relationelle perspektiv har siden årtusindskiftet skabt fokus på betydningen af interaktion og kommunikation i organisationer og dermed de sociale processer, som medarbejderne indgår i og skaber mening ud fra. Det har medført forskningsmæssig interesse for emner som relationer, kultur og normer, og dermed sat scenen for det felt, som jeg med dette speciale bevæger mig indenfor. Det relationelle blik på organisationer har desuden særligt i vestlige virksomheder medført et skifte til mere demokratiske ledelsesformer, hvor fælles fortællinger som missioner, visioner og værdier anskues som betydningsfulde (Stegeager & Laursen, 2018) (Center for Værdier i Virksomheder, 2003).

De sidste tyve år har der været fokus på demokratisering af arbejdspladser på det nordiske arbejdsmarked og hermed øget inddragelse og medbestemmelse til medarbejderne. I denne proces er fokus ifølge Hvid et al. blevet rettet mod dialogbaserede tilgange, samarbejde og selvledelse. Selvledelse sætter den enkelte medarbejder i centrum, og giver dermed plads til, at medarbejderne kan udfolde sig innovativt i løsningen af arbejdsopgaver i et fleksibelt, organisatorisk miljø. Det øgede ansvar på den enkelte medarbejder for at lede sig selv i en fordelagtig retning under udførelsen af arbejdsopgaver har samtidig skabt et ledelsesmæssigt behov for at guide medarbejderne med udgangspunkt i overordnede normative styringsprincipper. Værdibaseret ledelse har derfor blandt andet indfundet sig som et management perspektiv, hvor eksplicite værdier anvendes som rettesnor for medarbejdernes ageren i den organisatoriske kontekst og hermed leder medarbejderne. Med udgangspunkt i virksomhedens værdier forventes det, at medarbejderen har evnerne til at adfærdsregulere sig selv i nutidens omskiftelige arbejdsmiljø (Hvid et al., 2011).

Krause-Jensen gennemførte i 2011 et etnografisk studie, hvor han anvendte deltagende observation til at undersøge den danske virksomhed Bang og Olufsens brug af værdier som styre-redskab. Han omtalte her virksomhedens værdier som en form for organisatorisk ideologi eller religion, hvilket jeg tolker som et udtryk for værdiers egenskaber som normer. Resultaterne af studiet viste, at medarbejderne i virksomheden ikke oplevede, at værdierne var anvendelige i deres hverdag. Værdierne fik derfor i medarbejdernes øjne karakter af det, som Krause-Jensen omtaler som ”*Corporate Bullshit*” (Krause-Jensen, 2011). Jeg ønskede gennem følgende empiriske undersøgelse at udforske en gruppe medarbejders opfattelse af sammenhængen mellem deres arbejdsliv og virksomhedens værdisæt i en anden dansk organisatorisk kontekst.

Gennem dette speciale bestræber jeg mig på at opnå større viden om medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet som en reflektiv proces set i sammenhæng med deres arbejdsplads’ værdier. Kamp diskuterer betydningen af at skabe mening i sit arbejdsliv i henhold til, hvordan dette påvirker den enkeltes oplevelse af arbejdspladsens psykiske og sociale arbejdsmiljø. Da arbejdet synes at spille en stigende rolle i menneskets identitet, kan nutidens medarbejdere anskue sit arbejde som en afgørende komponent i deres selvrealisering og selvudvikling. Ifølge Kamp kan mening i arbejdet diskuteres med udgangspunkt i tre forskellige retninger bestående af et kritisk, et transformativt og et styringsperspektiv. De tre perspektiver adskiller

sig i deres opfattelse af, hvordan mening skabes, og hvad mening bidrager med samfundsmæssigt. Mening i arbejdet er historisk set blevet knyttet til motivation, da der efter 2. verdenskrig forekom en organisatorisk interesse for kvaliteten af arbejdet og dermed medarbejdernes ønske om at bidrage aktivt hertil. Virksomhedens værdisæt kan ifølge Kamp anskues som en form for meningsledelse, hvor ledelsen forsøger at skabe sammenhænge for medarbejderne gennem værdier, mål, historie og brand. Gennem det styringsrettede perspektiv på mening i arbejdet defineres dette særligt som det at være en del af noget større, der skaber værdi, hvilket er det perspektiv jeg i dette speciale har taget udgangspunkt i. Desuden har jeg været inspireret af elementer fra det transformativ perspektiv på mening i arbejdslivet, hvor mening anskues som noget flygtigt og kontekstbestemt, som den enkelte konstruerer. Medarbejdernes tilskrivning af mening i den organisatoriske kontekst vurderes herigennem som en kontinuerlig forandringsproces, der er påvirket af sociale dynamikker (Kamp, 2011).

Mening i arbejdslivet er et emne, som tidligere blandt andet er blevet undersøgt i et casestudie, hvor medarbejdere fra to norske virksomheder deltog i en række fokusgruppeinterviews. Resultaterne heraf viste en række tematikker, som går igen på tværs af medarbejdergrupperne i relation til deres opfattelse af mening i deres arbejdsliv. Dette er temaer som kollegialt fællesskab, kompetenceudvikling og inddragelse (Øgård & Møgster, 2009). Jeg er dog nysgerrig på, om der kan ses en sammenhæng mellem medarbejdernes opfattelse af mening i deres arbejde og de værdier, som hersker i den organisatoriske kontekst, der danner rammerne for mit empiriske materiale.

1.4 Opsamling på kapitel

I dette kapitel har jeg præsenteret specialet i en samfundsmæssig og empirisk kontekst. Fokus har her været at fremstille det emnemæssige fokus på virksomheders værdier og mening i arbejdslivet, som jeg i følgende kapitler beskæftiger mig med teoretisk og metodisk.

2. Meningsskabelse i organisationer

I dette kapitel præsenteres det teoretiske udgangspunkt, som jeg har anvendt i dette speciale. Her har jeg benyttet Weicks⁴ teori om meningsskabelse i organisationer til at teoretisere medarbejdernes oplevelse af et meningsfyldt arbejdsliv set i sammenhæng med virksomhedens værdier. Kapitlet indledes med en rammesætning af Weicks videnskabsteoretiske afsæt, for derefter at udfolde hans syn på organisationer og meningsskabelse som overordnet begreb. Herefter præsenteres begrebets syv karakteristika, og slutteligt anskues Weicks teori i et kritisk perspektiv.

2.1 At søge den sandhed som man forestiller sig

I nedenstående afsnit introducerer jeg det videnskabsteoretiske udgangspunkt bag Weicks teorier med formål om at klarlægge de ontologiske og epistemologiske tanker, som dette projekt bygger på.

Ifølge Hammer og Høpner kan Weicks videnskabsteoretiske ståsted beskrives som en blanding mellem socialkonstruktivisme og pragmatisme, og det er herigennem muligt at anskue tendenser fra begge paradigmer i Weicks teori om meningsskabelse. I min anskuelse af problemfeltet gjorde jeg brug af videnskabsteoretiske antagelser fra begge paradigmer, hvilket jeg uddyber herved (Hammer & Høpner, 2014). Weicks sandhedsbegreb bygger overordnet set på antagelsen om, at mennesker søger den sandhed, som de forestiller sig. Herved skaber man en form for selvopfyldende profeti, hvilket Weick eksemplificerer med sætningen "*How can I know what I think until I see what I say*" (Weick, 2009, s. 129-130). Jeg har derfor beskæftiget mig med begrebet mening frem for sandhed, hvilket satte fokus på den enkelte medarbejders fortolkning af organisationen frem for en socialt defineret sandhed. Med udgangspunkt heri anskuede jeg medarbejderne i virksomheden som styrede af deres forestillinger om det meningsfulde arbejdsliv, som de gennem deres ageren i løbet af en arbejdsdag forsøgte at bekræfte. Der fandtes derfor ikke én objektiv sandhed i organisationen, og sandheden blev i stedet skabt gennem de relationer som medarbejderne indgik i med hinanden (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2018). De relative koblinger mellem medarbejderne var derfor af særlig betydning at studere, og jeg valgte at indsamle empiri om de normer og fortællinger, som medarbejderne i kommunikation med hinanden opstillede om deres arbejdsliv i denne

⁴ Karl Weick (født 1936) er amerikansk organisationsteoretiker og professor med speciale inden for organisationspsykologi

specifikke organisatoriske kontekst. Weick mener, at virkeligheden opleves som reel, selvom mennesker selv er med til at skabe den, hvilket understreger, at hans teorier bygger på antagelsen om, at verden skal anskues som både konkret og socialt konstrueret. Ved at bruge Weicks teorier antog jeg under min empiriske undersøgelse, at organisationen eksisterede uafhængigt af medarbejderne, men at de vækkede den til live gennem socialt konstruerede koncepter herom (Weick & Sutcliffe, 2005). Med udgangspunkt i disse antagelser var det muligt at anskue virksomhedens værdisæt som et konkret artefakt i en verden, som først blev vækket til live af medarbejdernes tanker herom. Jeg var derfor optaget af at udfolde, hvilke koncepter og ideer medarbejderne havde skabt herom, og hvordan de handlede på dem i deres arbejdsliv.

Weick opstiller gennem sine teorier om meningsskabelse også ræsonnementet, at handling kommer før tænkning. Medarbejderne skabte med udgangspunkt heri først mening i retrospekt som følge af at have foretaget sig handlinger i organisationen. Dette kan ifølge Fuglsang, Olsen og Rasborg defineres som et pragmatisk islæt, som sætter fokus på erfaring og praksis som processer, der skaber viden. Det empiriske materiale i denne undersøgelse satte derfor fokus på at indsamle indsigter i medarbejdernes forestillinger om et meningsfuldt arbejdsliv anskuet gennem deres erfaringer og oplevelser. Jeg anskuede desuden sproglige handlinger og interaktioner som meningsgivende i den virkelighed, som eksisterer inden for organisationen (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2018). Ifølge Weick skaber organisationen sine egne omgivelser ved at definere hvilke dele af disse, der skal vurderes som meningsgivende. Det omkringliggende samfund påvirker altså kun i begrænset omfang organisationen (Weick, 2009, s. 133-134). Mit analytiske fokus var derfor centreret omkring den bestemte organisation, som bidrog med empirisk materiale til projektet, frem for hvordan det omkringliggende samfund var konstrueret.

2.2 Begrebet meningsskabelse

Følgende afsnit præsenterer et overordnet indblik i meningsskabelse som organisationsteoretisk retning.

Weick (2009) bryder med sin teori om meningsskabelse med det konventionelle billede af, at organisationer skal defineres gennem mål og strukturer. Han mener derimod, at organisationers grundlæggende elementer består af gensidigt betingede handlinger, som medarbejderne

foretager i relation med hinanden. Med udgangspunkt i den præmis anskuer Weick organisationer som i konstant bevægelse, hvorfor han fokuserer på organisering frem for organisation. Meningsfulde handlinger bliver herigennem til meningsfulde sekvenser, som fører til meningsfulde resultater, der løbende udvikler den organisatoriske virkelighed. Virksomheden taler gennem denne selektionsproces, hvor nogle handlinger vurderes som meningsfulde og andre som meningsløse, med sig selv. Herved skabes en retning for udviklingen af den organisatoriske kontekst, hvor nogle typer af adfærd værdisættes frem for andre (Weick, 2009). Jeg var under udarbejdelsen af dette speciale optaget af, hvilke handlinger der udvalgte som meningsfulde i den valgte organisatoriske kontekst, og hvordan disse handlinger prægede medarbejdernes opfattelser af et meningsfuldt arbejdsliv.

“The order in organizational life comes just as much from the subtle, the small, the relational, the oral, the particular, and the momentary as it does from the conspicuous, the large, the substantive, the written, the general, and the sustained. To work with the idea of sensemaking is to appreciate that smallness does not equate with insignificance. Small structures and short moments can have large consequences.”

(Weick & Sutcliffe, 2005, s. 410)

I ovenstående citat udtrykker Weick sit fokus på, at meningsskabelse foruden at være påvirket af det åbenlyst iøjnefaldende og generelle i organisationen også udfolder sig af diskrete, momentane hændelser. Herigennem var det muligt for mig at teoretisere, hvordan medarbejdernes oplevelser af fælles normer i hverdagens interaktioner med deres kolleger i samspil med skrevne materialer som virksomhedens værdisæt tilsammen formede medarbejdernes oplevelse af mening (Weick & Sutcliffe, 2005, s. 410). Meningsskabelse defineres en konstant igangværende proces, hvor medarbejderne i virksomheden påvirker og påvirkes af hinandens adfærd, hvilket også gør sig gældende for medarbejdernes opfattelse af virksomhedens normer. Der opstår herved en gensidig afhængighed mellem de hændelser som medarbejderne udfører forskellige steder i organisationen, hvilket skaber en dynamisk udvikling. Jeg anskuede herigennem i min undersøgelse organisatoriske processer som cirkulære og adaptive, da alle elementer i virksomheden påvirkede hinanden gensidigt. Det var ikke muligt at se én entydig årsag til medarbejdernes syn på et meningsfuldt arbejdsliv. Derimod anså jeg ved brug af Weick dette som en kompleks, konstant udviklende proces, hvor der skete en løbende tilpasning mellem medarbejderne, hvormed kollektive strukturer etableredes. En central pointe ved Weicks teori skal her understreges som værende, at medarbejderne selv producerer sociale strukturer og normer, som de frivilligt lader sig underlægge med formål om at

opnå individuelle mål for deres arbejdsliv ved at være en del af fællesskabet (Weick, 2009, s. 133-135).

Det var med udgangspunkt i denne teoretiske opfattelse muligt for mig at indsamle empiri, der indeholdt et øjebliksbillede af den enkelte medarbejders tolkning af værdifulde karakteristika ved sit arbejde. Denne tolkning skal ses i sammenhæng med vedkommendes oplevelser i den organisatoriske kontekst og anskuelse af virksomhedens kollektive strukturer, herunder virksomhedens værdisæt. Hvilke normer medarbejderen i praksis oplever som værdifulde, når vedkommende interagerer med sine kolleger, udvikles kontinuerligt gennem deres sproglige og kropslige kommunikation. Jeg fandt det derfor interessant at undersøge, i hvor høj grad medarbejderne oplevede en sammenhæng mellem de normer, som de oplevede i praksis, og de normer som virksomheden havde udarbejdet og nedskrevet som sine overordnede otte værdier. Under indsamlingen af empiri til dette projekt satte jeg derfor fokus på medarbejderens tolkninger af denne sammenhæng.

2.3 Meningsskabelsens syv karakteristika

Meningsskabelse opdeles ifølge Weick i syv betydningsfulde karakteristika, som jeg i nedenstående afsnit vil udfolde i relation til deres relevans til dette projekt (Weick, 2009).

Weick italesætter i dette citat, hvordan karakteristikaene samlet set skaber den proces, som meningsskabelse udgør:

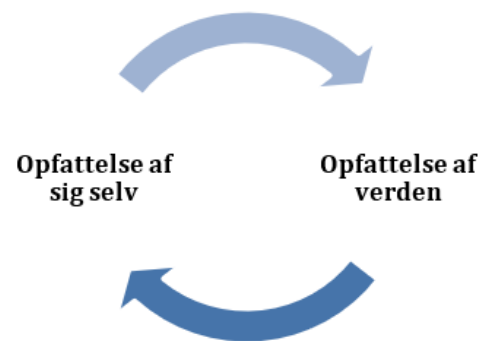
”Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances.” (Weick, 2009, s. 131)

Ovenstående citat understreger, at meningsskabelse er en retrospektiv proces, hvor medarbejderne skaber mulige forklaringer på deres oplevelser i organisationen. At skabe mening sker i en social kontekst, hvor medarbejderne oplever ledetråde, som de gennem interaktion med deres kolleger omdanner til meningsfyldte handlinger. Jeg vil i nedenstående præsentere meningsskabelsens forskellige elementer. Samtidig er det dog af betydning at understrege, at

disse er i konstant påvirkning af hinanden og udgør én samlet proces, hvor et element ikke er af højere betydning end et andet.

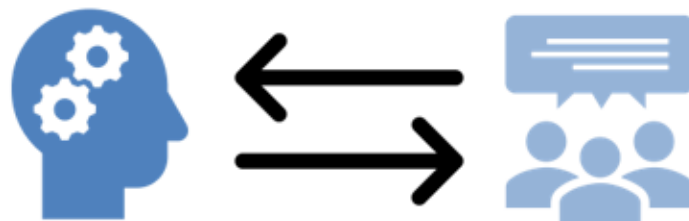
Udgangspunkt i identitet

Meningsskabelse tager udgangspunkt i det enkelte menneske, som forsøger at skabe mening i sit liv. Derfor er der en sammenhæng mellem, hvordan medarbejderen opfatter sig selv, og hvordan vedkommende opfatter verden omkring sig. Ændringer i medarbejderens opfattelse af sig selv ændrer derfor på vedkommendes opfattelse af arbejdspladsen og vice versa. I denne undersøgelse fokuserede jeg på de dele af medarbejdernes identitet, der er forbundet med deres arbejde. Jeg indhentede viden om, hvordan medarbejderne agerede, talte og tænkte, når de udlevede deres identitet på arbejdspladsen (Weick & Sutcliffe, 2005). Medarbejdernes opfattelse af sig selv afspejlede ligeledes, hvilke dele af virksomhedens kontekst, som de var opmærksomme på. Herved opstår der ifølge Weick en kausalitet mellem medarbejderens identitet og vedkommendes opfattelse af virksomheden som visualiseret i figur⁵. Hvad der blev påskønnet i virksomheden gennem værdier kan herved teoretisk ses som påvirket af, hvad medarbejderne værdsætter ved sig selv og vice versa.



En social proces

Meningsskabelse defineres som en proces, hvor den enkeltes oplevelse af mening er påvirket af den sociale kontekst (Weick, 2009). Medarbejderne i enhver organisation skaber hermed mening i interaktion med hinanden og ikke blot som en kognitiv proces, hvilket illustreres i nedenstående figur⁶.



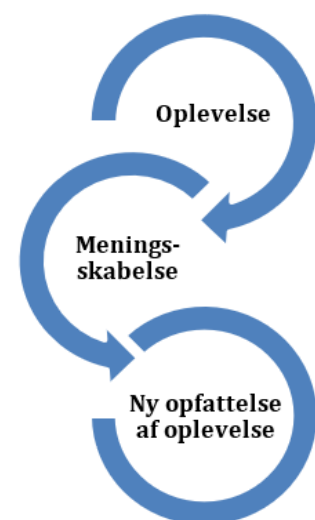
⁵ Egen figur

⁶ Egen figur

Deres forestillinger omkring et godt arbejdsliv og holdninger til relevansen af virksomhedens værdier forhandles gennem kontinuerlig kommunikation med deres kolleger. Den enkelte medarbejders tanker, følelser og adfærd anskues herigennem som påvirket af kollegernes konkrete, forestillede og underforståede tilstedeværelse på arbejdspladsen. Herved dannes fælles normer, som medarbejderne danner deres meninger ud fra (Weick, 2009, s. 136-137). Jeg undersøgte empirisk, hvilke normer og fælles forestillinger, der herskede i virksomhedens medarbejdergruppe, som kan have været med til at styre, hvordan informanterne karakteriserede et meningsfuldt arbejdsliv. Det sociale element ved meningsskabelsesprocessen sætter fokus på, at den enkelte medarbejders oplevelse af mening konstant er under udvikling, da vedkommende påvirkes af den respons, som de sociale omgivelser giver ham eller hende (Weick, 2009). Jeg antog derfor teoretisk, at det empirisk kun var muligt at indfange et øjebliksbillede af den mening, som medarbejderne skabte.

En retrospektiv proces

Foruden at være en social proces defineres meningsskabelse også som retrospektiv, hvilket sætter fokus på, at mennesker tolker på deres oplevelser efter, at de har fundet sted. Det betyder, at medarbejdernes opfattelser af, hvad der var værdifuldt i deres arbejdsliv, opstod som følge af deres daglige praksis i virksomheden, hvilke de løbende gennem tilbageblik tilskrev mening. Dette gjorde sig ligeledes gældende for deres holdninger til virksomhedens værdisæt, som de tilskrev mening afhængig af deres oplevelser. Jeg havde derfor i min undersøgelse fokus på at indsamle viden om medarbejdernes fortolkninger af oplevelser, der medvirkende til at danne mening i deres arbejdsliv. Den mening medarbejderne skabte, er ifølge Weick påvirket af forforståelser og erfaringer, som de brugte til at bearbejde indtryk. Oplevelser tildeltes dermed mening bagudrettet og herved rationaliseredes hver oplevelse for at finde en god forklaring på den (Weick, 2009, s. 135-136). Se figur⁷. Jeg opnåede herved gennem min undersøgelse indsigt i, hvilke meninger medarbejderne tildelte deres oplevelser i virksomheden.



⁷ Egen figur

Fokuseret på ledetråde

Meningsskabelse er foruden at være retrospektiv også en proces, hvor medarbejderne kontinuerligt forsøger at skabe mening i de ledetråde, som de oplever i løbet af deres arbejdsdag. Herved tolker de på begivenheder, som finder sted i virksomheden i en løbende proces. Ledetråde fungerer herved som signaler i omgivelserne, som medarbejderen forsøger at danne mening ud fra (Weick, 2009, s. 134). Hvilke ledetråde den enkelte medarbejder udvalgte af den helhed, som deres arbejdsplads dannede for dem, var derfor af empirisk betydning. Særligt i forhold til om medarbejderne udvalgte ledetråde, som havde oprindelse i virksomhedens værdier. Det samme gjorde sig gældende for, hvordan ledetrådene blev bundet sammen til en samlet forståelse af et betydningsfuldt arbejdsliv, som medarbejderen siden handlede på.

Drevet af plausibilitet

At skabe mening er desuden centreret omkring at opnå en sandsynlig forklaring, og lægger herved vægt på, at medarbejderen ikke søger én bestemt forklaring på sine oplevelser, men derimod en af flere forklaringer der kan defineres som troværdig. Meningsskabelse opererer altså under en relativ tilgang til sandheden, hvilket var med til at forme mit syn på medarbejdernes oplevelser. De italesatte gennem det empiriske materiale en af flere mulige forklaringer på deres oplevelser i den organisatoriske kontekst, som de i øjeblikket vurderede som acceptabel frem for nøjagtig (Weick, 2009). Medarbejderne tog beslutninger om, hvad der gav mening baseret på den viden, som de havde tilgængelig på daværende tidspunkt. Det var derfor ikke hverken muligt eller nødvendigt for medarbejderne at kende den fulde sandhed. Det afgørende for at skabe mening var derimod, at den enkelte troede på forklaringen i øjeblikket. Medarbejderne var derfor i højere grad fokuserede på det brede billede frem for få detaljer, når de skulle skabe mening i deres arbejdsliv. Detaljer anskues ifølge Hammer og Høpner i Weicks teori som unødvendig information for, at medarbejderne kan handle, og opmærksomhed rettes derfor ikke i den retning (Hammer & Høpner, 2014). Med udgangspunkt i ovenstående antog jeg, at medarbejderne rettede fokus på helheden af, hvad der gjorde deres arbejdsliv værdifuldt frem for detaljer herom.

En kontinuerlig proces

Meningsskabelse defineres også som en kontinuerlig proces, der hverken har en begyndelse eller en slutning. Medarbejdernes tolkning af deres oplevelser i virksomheden skal derfor teoretisk anses som en proces, der er under konstant udvikling og derfor ikke opnår en afslutning

(Weick, 2009). Da medarbejderens fortolkninger af egne oplevelser omkring det meningsfulde arbejdsliv og virksomhedens værdier udviklede sig løbende, var det blot muligt for mig at indsamle et øjebliksbillede heraf. Til at beskrive den kontinuerlige proces introducerer Weick begrebet *"Thrownness"*, som på dansk kan oversættes til *"Kastethed"*. Begrebet bruges til at italesætte, hvordan medarbejderne altid er kastet ind i tilværelsen. De kan derfor ikke undgå at handle, og handling sker ofte uden tid og mulighed for at reflektere over handlemuligheder. Herved bliver effekten af den enkeltes handlinger uforudsigelige, da medarbejderen ikke har nogle mønstre at gå ud fra, inden handlingen gennemføres. Begrebet giver et blik på den handletvang, som medarbejderne i virksomheden var udsat for i løbet af deres arbejdsdag, hvilket bevirkede, at de konstant var midt i en handling, som påvirkede deres forståelse af mening og virksomhedens værdier (Hammer & Høpner, 2014).

At skabe i handling

Det sidste element som Weick definerer som centralt for meningsskabelsesprocessen er begrebet *"Enactment"*, som på dansk kan oversættes til *"at skabe i handling"*. Handling defineres her både som kropslig og sproglig, der herved ligestilles. Begrebet sætter fokus på, at medarbejderne er med til at skabe verden gennem deres handlinger. Medarbejderne bliver herved gennem deres handlinger en del af den organisatoriske kontekst, der påvirker medarbejderen. De er herigennem medvirkende til at skabe de betingelser, som de skal agere under (Weick, 2009, s. 137). Fokus på, at medarbejderne selv er en del af deres omgivelser på arbejdspladsen, skabte under min empiriske undersøgelse et komplekst blik på relationen herimellem. Medarbejderen havde ikke mulighed for at forholde sig nøgternt til virksomhedens værdier, da vedkommende selv var med til at skabe disse. Samtidig skabte virksomhedens omgivelser muligheder og begrænsninger for medarbejderen, som gav bestemte handlemuligheder.

Opsamling på afsnit

I ovenstående afsnit er meningsskabelsens karakteristika blevet gennemgået og sat i relation til sigtet med dette projekt. Heraf er det muligt at opsummere, at mening skabes gennem en kontinuerlig, retrospektiv og social proces, hvor medarbejderne handler på sandsynlige ledetråde i omgivelser med udgangspunkt i deres identitet.

2.4 Kritik af teori

I nedenstående afsnit vil jeg behandle Weicks teori om meningsskabelse i et kritisk perspektiv med blik for de begrænsninger, som brugen af dette teoretiske udgangspunkt førte med sig.

Meningsskabelse sætter som teori fokus på relationelle aspekter af organisationers liv og opbygning. På trods af at mening skabes gennem sociale processer, hvor medarbejderne påvirker hinandens holdninger, tilbyder Weick ikke et blik på betydningen af interne roller og magtforhold i organisationen. Han omtaler dog ledere af en organisation med et begreb, der på dansk kan oversættes til ”*meningsbærere*”. Dette indikerer, at nogle organisationsmedlemmer i højere grad definerer de fælles opfattelser af mening end andre. Den begrænsede omtale heraf gør det dog muligt for mig at forholde mig kritisk til, om der i min undersøgelse kan have opstået perspektivblindhed for interne hierarkier og relationer, der kan have været af betydning. Om nogle af informanterne i min empiriske undersøgelse i højere grad bærer mening i medarbejdergruppen end andre med udgangspunkt i deres organisatoriske position vil derfor i Weicks teoretiske perspektiv stå i det uvisse, hvilket jeg anskuer som kritisabelt. Desuden defineres en organisation ifølge Weick som en enhed, der ikke er underlagt en udefrakommende, enerverende påvirkning fra det omkringliggende samfund, men derimod selv udvælger, hvilke dele af samfundet som giver mening i den organisatoriske kontekst. Derfor inddrog jeg i min undersøgelse ikke empiri omkring den omverden, som virksomheden var en del af. Dette fravalg kan kritiseres for at skabe et ensidigt blik på virksomheden, da fokus var centreret omkring interne processer frem for eksterne parametre (Weick, 2009, s. 145-147).

Weick kritiseres derforuden af Hammer og Høpner for generelt at anvende uklare begreber i sin teori, hvilket kan føre til et behov for meget tolkning fra forskerens side. Min brug af de teoretiske begreber omkring meningsskabelse i dette speciale kan derved kritiseres for at være offer for mine forforståelser og erfaringer. Begrebernes fokus på meningsskabelse som proces gør det vanskeligt at sætte teoretisk blik på indhold og strukturer i organisationen, hvilket kan kritiseres som en begrænsende faktor (Hammer & Høpner, 2014).

2.5 Opsamling på kapitel

I ovenstående kapitel er dette speciales teoretiske ståsted blevet præsenteret med formål om at udfolde, hvilke perspektiver den empiriske undersøgelse tog udgangspunkt i. Det kan her opsummeres, at jeg under udarbejdelsen af dette speciale fokuserede på medarbejdernes skabelse af mening i deres arbejdsliv anskuet gennem Weicks processuelle tilgang. Dette kobles i følgende kapitel til de metodiske valg, som jeg tog undervejs.

3. Metode

I følgende kapitel præsenterer jeg specialets metodologi samt metodiske valg i henhold til indsamling og bearbejdning af empiri. Afslutningsvis gennemgås projektets etiske overvejelser, og mine metodiske valg diskuteres i et kritisk perspektiv.

3.1 Metodisk design

Dette speciale centrerer sig omkring en eksplorativ undersøgelse af virksomhedens normer og værdier. Jeg har benyttet metodetriangulering i form af kvalitative og kvantitative metoder med formål om at indsamle viden om medarbejdernes oplevelser og holdninger til ovenstående samt deres opfattelse af egne præferencer i deres arbejdsliv. Som omtalt i forrige kapitel tog dette projekt teoretisk afsæt i Weicks teori omkring meningsskabelse, hvilket gav mig mulighed for at teoretisere de organisatoriske fænomener, som fandt sted i virksomheden. Gennem en spørgeskemaundersøgelse og efterfølgende fokusgruppeinterview indsamlede jeg viden om medarbejdernes erfaringer, hvilket gav mig indblik i de meninger, som de dannede med udgangspunkt i kontinuerlige, retrospektive processer i den sociale kontekst. Mine metodiske overvejelser bar præg af et fokus på medarbejdernes relationer og gensidigt betingede handlinger, der skabte sociale normer for, hvilke handlinger der inden for den organisatoriske kontekst vurderedes som meningsfulde (Weick, 2009).

3.2 Adgang til felten

Min adgang til at indsamle empiri i den virksomhed, som jeg under udformningen af dette speciale har samarbejdet med, udsprang af et tidligere projektsamarbejde. På 9. semester udarbejdede jeg et projekt i kollaboration med virksomhedens logistikafdeling om implementeringen af socialt ansvarlige tiltag på arbejdspladsen (Larsen, 2020). Gennem min deltagelse i afdelingen over en periode på tre måneder i efteråret 2020 udviklede jeg en nysgerrighed omkring afdelingens værdier, hvilket førte til emnet for dette speciale. Jeg udviklede desuden en god relation til ledelsen i afdelingen, der gennem sparring medvirkede til at forme specialets indledende ideer. Afdelingens leder kan herved omtales som min ”*gatekeeper*”, der igen på 10. semester gav mig adgang til virksomheden. Gennem udarbejdelsen af mit projekt på 9. semester blev legitimiteten af min tilstedeværelse allerede etableret i et vist omfang, hvilket gjorde det muligt for mig selvstændigt at kontakte mulige informanter og sikre deres deltagelse i mit speciale. Mine erfaringer med afdelingens sociale normer gjorde det desuden i højere grad muligt for mig som forsker at deltage i afdelingen efter deres kulturelle standarder

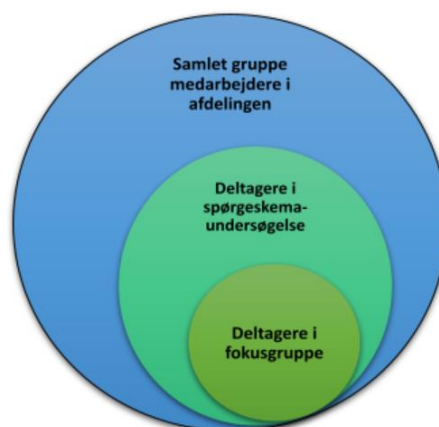
og gøre brug af denne viden i min interaktion med informanterne (Kristensen & Krogstrup, 1999).

Parallelt med udarbejdelsen af dette speciale arbejdede jeg desuden i afdelingen som studiemedarbejder, hvor jeg blandt andet varetog arbejdsopgaver omkring udvikling af rekrutteringsprocesser. Dette førte til en dobbelthed i mit formål med at agere i afdelingen, hvor jeg skiftede mellem at deltage som forsker og medarbejder. Min position som medarbejder gav mig mulighed for i større omfang at få adgang til afdelingens medarbejdere, og jeg havde herigennem mulighed for løbende at agere som min egen ”gatekeeper” (Kristensen & Krogstrup, 1999). Jeg forholdt mig løbende kritisk til dette faktum, hvilket jeg særligt vil uddybe senere i dette kapitel under afsnit omkring min rolle som forsker, etiske overvejelser og kritik af mine metodiske valg.

3.3 Sampling af informanter

Til at udvælge en gruppe af medarbejdere, der kunne bidrage med empiri til dette speciale, valgte jeg at bruge samplingsmetoden ”selvudvælgelse”. Processen herfor fungerede således, at jeg udsendte en besked til alle medarbejdere i afdelingen via virksomhedens interne medarbejder-applikation, hvor jeg opfordrede dem til at deltage (Se bilag 1). Denne besked supplerede jeg med et link til den spørgeskemaundersøgelse, som udgjorde første led i indsamlingen af empiri. I slutningen af dette skema placerede jeg et spørgsmål om, om informanten efterfølgende havde lyst til at deltage i en fokusgruppe med nogle af sine kolleger (Se bilag 2). Deltagerne i fokusgruppeinterviewet blev hermed udvalgt med udgangspunkt i gruppen af informanter, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Se figur⁸ for visuelt overblik.

På baggrund af denne samplingsproces besvarede fjorten medarbejdere mit spørgeskema, og fire af disse deltog efterfølgende i en fokusgruppe. Jeg valgte at benytte frivillig tilbagemelding til at udvælge informanter, da jeg ønskede at prioritere, at deltagerne i min undersøgelse havde en naturlig interesse for emnet, der ville motivere dem til at deltage aktivt heri (Institut for Kultur og Samfund, 2021).



⁸ Egen figur over samplingsmetode

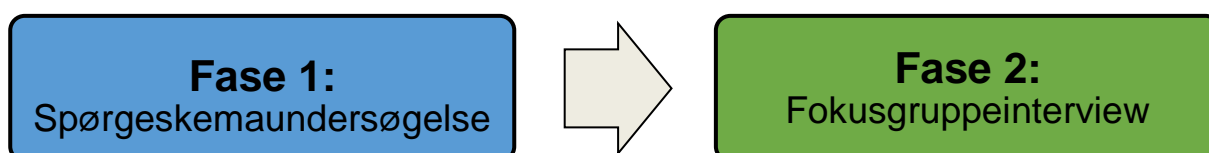
3.4 Kommunikation med informanterne

Jeg vil her indledningsvis i kapitlet desuden gøre opmærksom på, at dele af min kommunikation med informanterne foregik på engelsk, da en større del af virksomhedens medarbejdere havde en international baggrund og derfor i begrænset omfang forstod og talte dansk. For ikke at ekskludere medarbejdere på baggrund af deres sproglige kompetencer valgte jeg derfor under indsamlingen af empiri at tilbyde medarbejdere at deltage både på dansk og engelsk. Specialets empiriske materiale er derfor bilingvalt, hvilket kommer til udtryk i kapitel fire, som fremstiller en analyse og fortolkning heraf. Desuden kan det ses i bilag 4 og 6, som fremstiller det empiriske materiale.

3.5 Indsamling af empiri

I følgende afsnit præsenterer jeg de metodiske tilgange, som jeg anvendte til at indsamle empiri og mine overvejelser herom. Her vil jeg desuden udfolde min rolle som forsker, og den kronologiske opbygning af indsamlingen af empiri.

Jeg valgte i dette speciale at benytte mig af metodetriangulering ved at kombinere kvantitative og kvalitative metoder i form af en spørgeskemaundersøgelse og et fokusgruppeinterview (Moran-Ellis et al., 2006). Jeg indsamlede i første fase en større mængde empiri om en gruppe informanter med formål om at opnå viden om generelle tendenser i medarbejdergruppen. Herefter indsamlede jeg i fase to yderligere empirisk materiale om en mindre gruppe informanter med formål om at opnå dybdegående viden om et lille udsnit af medarbejdernes holdninger til et meningsfyldt arbejdsliv forhandlet i en social kontekst med deres kolleger. Se nedenstående figur⁹ for visuelt overblik.



⁹ Egen figur over faseinddeling af indsamling af empiri

Baggrunden for dette valg var at styrke validiteten af min undersøgelse, da de to metodiske tilgange havde forskellige fordele og ulemper, som gav dem mulighed for at komplementere hinanden. Formålet var herigennem at indsamle en større, mere kompleks mængde viden om medarbejdernes oplevelser og holdninger til et meningsfuldt arbejdsliv. Viden, der blev bekræftet gennem begge metodiske tilgange, anskuede jeg som stærkere underbygget, da informanterne gentog disse holdninger i forskellige kontekster. Derudover opfattede jeg de metodiske tilgange som analytisk supplement til hinanden, og de gav dermed en mere uddybende forståelse af emnet. Dette forskningsdesign omtaler Frederiksen som et iterationsdesign, da jeg bevægede mig fra at indsamle empiri i planlagte sekvenser med formål om, at viden og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen aktivt kunne bruges til at informere og forme fokusgruppen (Frederiksen, 2015). Dette omtales også som metode- og dataintegration, da de valgte metoder komplementerede hinanden under indsamlingen af empiri, og informantgruppen overlappede hinanden på tværs af de metodiske tilgange (Moran-Ellis et al., 2006).

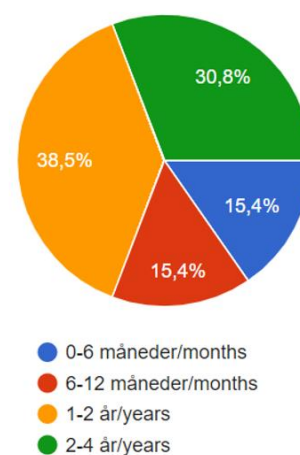
Spørgeskemaundersøgelse

For at indsamle empiri til dette speciale valgte jeg at udforme et spørgeskema (se bilag 2) med udgangspunkt i den valgte problemformulering og dertilhørende forskningsspørgsmål. Spørgeskemaet blev udsendt til informanterne via virksomhedens interne medarbejderapplikation, hvilket gjorde tilgangen til en selvadministrerende metode. Spørgeskemaets sigte var at indhente viden om, hvilke meninger medarbejderne tillagde deres arbejdsliv og virksomhedens værdisæt, samt om de anskuede en sammenhæng herimellem. Alle informanter modtog via spørgeskemaet de samme spørgsmål, der var formuleret enslydende, hvilket gav analytisk mulighed for at sammenholde deres svar (Institut for Kultur og Samfund, 2021).

Jeg anvendte en eksplorativ tilgang i udformningen af spørgsmålene med formål om at opnå viden om informanternes holdninger og oplevelser i henhold til emnet. Nielsen og Schmedes definerer denne type spørgsmål som holdningsspørgsmål. For at opfordre informanterne til at bidrage med personlige, nærværende svar var spørgeskemaet hovedsageligt opbygget af åbne spørgsmål, der opfordrede informanterne til frit at fortælle om deres tanker og refleksioner (Nielsen & Schmedes, 2009). Jeg valgte hovedsageligt at inkludere retrospektive og aktuelle spørgsmål frem for prospektive spørgsmål, da det teoretiske fokus i dette speciale lægger vægt på medarbejdernes bagudrettede, kontinuerlige tolkninger af deres oplevelser (Weick, 2009). Desuden indeholdt spørgeskemaet indledningsvis nogle få lukkede spørgsmål, der havde til formål at klarlægge informantens anciennitet i afdelingen samt sikre vedkommendes

kendskab til virksomhedens værdisæt. At determinere informanternes anciennitet vurderede jeg som relevant, da medarbejderens erfaring med virksomhedens kulturelle normer skabes over tid. Informanter der har deltaget i den organisatoriske kontekst i længere tid formodes dermed at have et større erfaringsgrundlag at svare ud fra (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 5-8). Se figur¹⁰ for visuel fremstilling af informanternes anciennitet i afdeling.

Som sekundært formål havde spørgsmålene til sigte at påbegynde en refleksiv proces for de informanter, som senere deltog i fokusgruppeinterviewet, så de havde gjort sig nogle tanker om emnet inden da.



Ved at anvende en spørgeskemaundersøgelse som første fase af indsamlingen af empiri var det muligt for mig som forsker at opretholde en forholdsvis høj distance til informanterne. Formålet herved var at mindske min påvirkning af deres holdninger til emnet ved ikke at deltage i en social kontekst med dem og dermed opnå svar, der i mindre grad var socialt forhandlede. Denne distance blev dog udfordret af min deltagelse i afdelingen som studentermedarbejder, hvilket i perioder gjorde mig fysisk tilgængelig for medarbejderne i den periode, hvor de havde adgang til at svare på spørgeskemaet. Dette medførte, at flere af informanterne italesatte deres deltagelse og indholdet af spørgeskemaet over for mig. Jeg forsøgte dog i disse situationer hurtigt at afslutte samtalen for at opretholde afstanden mellem min position som forsker og informant. Samtidig oplevede jeg, at min tilstedeværelse i afdelingen motiverede nogle af medarbejderne til at deltage i projektet, hvilket kan anskues som en metodisk fordel (Alvesson, 2003).

Desuden gav spørgeskemaet mig mulighed for at kommunikere tidsmæssigt forskudt med informanterne, hvilket gav dem større fleksibilitet til at deltage, når de havde tid inden for en periode på to uger. Denne måde at kommunikere på skabte samtidig et pres på den begrænsede kommunikation mellem mig og informanterne, da informanterne ikke havde mulighed for at efterspørge uddybninger af spørgsmålene for at sikre en større forståelse heraf. Dette gjorde sig ligeledes gældende for min modtagelse af informanternes svar, hvor jeg ikke havde mulighed for at udvide min forståelse af deres holdninger til, hvad de fandt betydningsfuldt i

¹⁰ Egen figur over informanternes anciennitet i afdelingen

deres arbejdsliv og virksomhedens værdisæt.

Fokusgruppeinterview

I anden fase af indsamlingen af empiri valgte jeg at afholde et fokusgruppeinterview. Formålet herved var at generere empiri om medarbejderne på gruppeniveau, og hermed skabe viden om deres sociale normer og tolkninger i relation til deres forståelse af et meningsfuldt arbejdsliv. Jeg anså denne empiri som kontekstafhængig, relationel og foranderlig, da informanternes oplevelser på arbejdspladsen og efterfølgende retrospektive dannelse af mening herom teoretisk vurderedes som under kontinuerlig udvikling. Desuden blev den enkelte medarbejders meninger løbende påvirket gennem interaktion med sine kolleger, hvilket gjorde sig gældende både før, under og efter interviewet. Informanterne havde under interviewet mulighed for at drøfte deres perspektiver på emnet med hinanden og herved udvide deres normative forståelser heraf. Dermed var det muligt for mig at opnå viden om informanternes forståelse af interne forskelle og ligheder i deres opfattelser af virksomhedens værdier (Morgan, 2011, s. 8-21).

Som sekundært formål anvendte jeg desuden dele af fokusgruppen til at generere opfølgende empiri med udgangspunkt i den spørgeskemaundersøgelse, som informanterne tidligere havde deltaget i. Dette gav mig mulighed for at indhente viden om informanternes tanker og oplevelser omkring at besvare dette. Hermed skabte spørgeskemaet et emnemæssigt udgangspunkt for den indledende dialog i fokusgruppen, hvor informanterne havde mulighed for at sammenligne deres perspektiver på indholdet. Desuden valgte jeg at præsentere dele af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen for informanterne med formål om at få adgang til deres oplevelse heraf i relation til deres egne normative opfattelser af virksomhedens værdier. Se bilag 5. Herved var det muligt for mig at skabe brud i informanternes forestillinger om deres arbejdsplads, hvilket de efterfølgende diskuterede med deres kolleger under interviewet (Morgan, 2011, s. 23-25).

Med udgangspunkt i det antal informanter, der gennem frivillig tilbagemelding ytrede ønske om at deltage i et fokusgruppeinterview, gennemførte jeg et fokusgruppeinterview med fire deltagere. Dette design anså jeg som fordelagtigt på baggrund af informanternes naturlige interesse for emnet. Det lave antal informanter i gruppen gav desuden mere taletid til den enkelte medarbejder. Derudover gav den mindre gruppe mig en fordel som forsker i henhold til

at moderere gruppen og sikre, at samtalens omdrejningspunkt forblev emnet for min undersøgelse (Morgan, 2011, s. 39-40).

Med udgangspunkt i den frivillige tilbagemelding formede det sig således, at alle deltagerne talte og forstod dansk, og interviewet blev derfor foretaget på dette sprog. En af deltagerne talte dog dansk som fremmedsprog, og jeg opsøgte derfor vedkommende inden interviewet for at klarlægge, om hun ønskede at deltage i et dansksproget interview. Jeg tilbød hende både inden og under interviewet, at det var muligt, at hun her snakkede engelsk, hvilket hun gjorde brug af i kortere sekvenser under interviewet. Dette skabte også under interviewet en mere kompleks sproglig ramme. At deltagelse i et interview hovedsageligt appellerede til dansksprogede medarbejdere kan diskuteres som en selektionsbias, hvor det metodiske design appellerede til medarbejderne, der i højere grad oplevede sig selv som indflydelsesrige deltagere i virksomhedens praksisser. Dette kan være mere normativt på det danske arbejdsmarked end udenlandske medarbejdere er vant til. Det fordelte sig desuden naturligt således, at deltagerne arbejdede i forskellige af virksomhedens afdelinger, hvilket var medvirkende til at styrke den interne validitet af undersøgelsens fund samt at skabe en større bredde i medarbejdernes erfaringer og holdninger, der kunne føre til en mere nuanceret dialog om virksomhedens kulturelle normer og værdier. At informanterne arbejdede i forskellige afdelinger, skabte en usikkerhed for mig omkring deltagernes interne relationer forud for interviewet, og jeg valgte derfor indledningsvis under interviewet af afholde en præsentationsrunde, hvor informanterne gav udtryk for deres kendskab til hinanden (Morgan, 2011, s. 34-36). Dette gav mig en umiddelbar tilkendegivelse om, i hvor høj grad gruppen havde brug for, at jeg faciliterede samtalen.

Fokusgruppeinterviewet blev afholdt i et mødelokale på arbejdspladsen i medarbejdernes arbejdstid med udgangspunkt i en interviewguide, som bevægede sig fra forholdsvis stramt til mere løst struktureret (se bilag 3). Dette kan defineres som en omvendt tragtmodel. Se figur¹¹.



¹¹ Egen figur over sekvenser under fokusgruppeinterviewet

Guiden opdelte interviewet i fire sekvenser med hver sit fokus i forhold til at udfolde speciallets problemformulering og forskningsspørgsmål. Hver sekvens indeholdt få overordnede spørgsmål, hvis formål var at igangsætte en dialog omkring medarbejdernes opfattelse af et meningsfuldt arbejdsliv og virksomhedens værdisæt (Morgan, 2011, s. 37-39 og 46-48). De to første sekvenser af interviewet tog desuden udgangspunkt i empiri fra spørgeskemaundersøgelsen omhandlende medarbejdernes tolkninger af det gode arbejdsliv, hvilket jeg præsenterede for informanterne. Tredje og fjerde sekvens centrerede sig i højere grad om virksomhedens værdisæt.

Med udgangspunkt i Heiselbergs artikel "*Fokusgrupper og forskellige intelligenser*" planlagde jeg desuden under interviewet at appellere til informanternes forskellige intelligenser ved at implementere flere procesværktøjer. Fokusgrupper favoriserer ifølge Heiselberg naturligt mennesker med høj verbalsproglig intelligens og stiller samtidig krav til deltagernes interpersonelle og intrapersonelle intelligens. Jeg ønskede gennem brug af forskellige værktøjer at skabe inkluderende rammer for medarbejdere med høj rumlig og kropskinæstetisk intelligens. Derfor anvendte jeg undervejs fysiske redskaber i form af en flip over, post-its, skriverejskaber samt printede udgaver af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og virksomhedens værdisæt. Formålet herved var at etablere visuelle holdepunkter for informanterne, der på forskellig vis kunne vedholde deres engagement i dialogen. Se bilag 5. Derudover gav det informanterne mulighed for at deltage i dialogen med udgangspunkt i fysiske handlinger ved at skrive på post-its og placere disse i et instrueret område (Heiselberg, 2008).

Min position som forsker var under afviklingen af fokusgruppeinterviewet præget af, at jeg var en del af den kontekst, som gruppen konstruerede. Min tilstedeværelse i den fysiske og sociale kontekst påvirkede herigennem den empiri, som informanterne bidrog med til speciallet, da jeg var med til at forhandle de kollektive meninger, som her blev etableret. Min position i felten kunne her defineres som af kort distance til informanterne, hvilket skabte mulighed for mig til at opnå dybdegående viden om deres holdninger og erfaringer med virksomhedens værdier. Grundet min rolle som studentermedarbejder i virksomheden varierede min relation til informanterne. Nogle havde næsten udelukkende kendskab til mig som forsker, hvor andre havde en mere kollegial forbindelse til mig. Dette kan have haft metodisk betydning for, hvordan informanterne deltog i interviewet, da nogle kan have følt sig mere trygge i situationen end andre (Alvesson, 2003).

Det er muligt at beskrive min rolle under interviewet som en moderator, da mit primære fokus var at igangsætte samtaler med udgangspunkt i føromtalt interviewguide. Jeg bidrog med uddybende spørgsmål med formål om at få medarbejderne til at udpensle deres holdninger og erfaringer inden for samtaleemnet. Under interviewet bevægede min rolle sig fra høj til lav moderatorinvolvering parallelt med, at formen af interviewet gik fra fast til løsere struktureret. Under hele interviewet søgte jeg derforuden at sikre, at ingen af informanterne dominerede eller blev domineret i samtalen i en sådan grad, at de ikke havde mulighed for at tilkendegive deres mening. Jeg inviterede derfor ved flere lejligheder de informanter, som ikke selv tog initiativ til det til i højere grad at deltage i samtalen (Morgan, 2011, s. 48-53).

3.6 Bearbejdning af empiri

I følgende afsnit præsenterer jeg, hvordan empiri fra spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewet efter indsamling blev bearbejdet og klargjort til senere analyse.

Spørgeskemaundersøgelse

Efter en periode på to uger lukkede jeg muligheden for, at flere medarbejdere kunne tilgå spørgeskemaet online via virksomhedens medarbejderapplikation. Da jeg anvendte programmet Google Forms til at udfærdige spørgeskemaet, tilbød programmet mig en organisering af den del af empirien, som var baseret på lukkede spørgsmål og dermed var kvantificerbar (Google, 2021). Denne del af empirien blev præsenteret i projektets bilag (se bilag 4) i form af cirkeldiagrammer og tabeller, der gav et samlet overblik over informanternes besvarelser. Den indsamlede empiri, som var baseret på åbne spørgsmål i spørgeskemaet, blev desuden organiseret således, at informanternes svar til hvert spørgsmål blev samlet i et datasæt. Dette med formål om at skabe en begyndende analytisk forståelse af forskelle og ligheder mellem deres svar. Empirien fra spørgeskemaundersøgelsen præsenteres derfor i bilag fire som en sammenskrivning af de fjorten originale besvarelser, hvilket udgør første skridt af reduktionen og meningskondenseringen af empirien (Kristiansen, 2015, s. 481-483).

Da jeg ønskede at anvende dele af empirien som samtalestartere under fokusgruppeinterviewets første to sekvenser, foretog jeg en yderligere reduktion af empirien af tre udvalgte spørgsmål omhandlende medarbejdernes beskrivelser af virksomhedens værdier, den typiske medarbejder i virksomheden og deres tolkning af et godt arbejdsliv (se bilag 4). Medarbejdernes besvarelser hertil blev forenklet til korte sætninger og adjektiver, som jeg præsenterede

visuelt for deltagerne under fokusgruppeinterviewet. Se bilag 5. De øvrige dele af empirien fra spørgeskemaundersøgelsen blev efterfølgende kodet med udgangspunkt i projektets tre forskningsspørgsmål. Jeg identificerede og organiserede mindre dele af empirien herefter, og reducerede dermed empirien til analytiske, håndterbare enheder (Kristiansen, 2015, s. 484-487). Denne proces gav mig en forståelse og indsigt i informanternes erfaringer og holdninger til deres arbejdsliv samt virksomhedens normer og værdier. Denne indsigt gjorde jeg senere brug af under fokusgruppeinterviewet.

Fokusgruppeinterview

Med formål om at fastholde medarbejdernes udtalelser under fokusgruppeinterviewet valgte jeg at optage en lydfil heraf, som det senere var muligt at omdanne til tekst. Under transskriberingen af indholdet af interviewet anvendte jeg en række transskriberingsregler (se bilag 7). Gennem denne proces blev lydoptagelsen af interviewet omdannet til et skriftligt format, der blev vedlagt som bilag 6 i dette speciale. Det er her af betydning at italesætte, at informanterne heri blev navngivet med det samme dæknavn, som de blev tildelt under deres deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen. Formålet hermed var at skabe analytisk sammenhæng mellem de to empiriske materialer. Omdannelsen fra lyd til skriftligt bidrag som proces med en indledende reduktion af empirien, hvor det auditive og senere skriftlige format havde sine begrænsninger i forhold til at indsamle viden om den nonverbale kommunikation mellem informanterne. Viden om gruppens sociale dynamik og interaktion blev derfor begrænset til at komme til udtryk gennem deres verbale kommunikation for at gøre det muligt at fastholde empirien til senere analyse (Morgan, 2011, s. 53-55). Med formål om at være tro mod informanternes udtalelser foretog jeg transskriberingen af interviewet umiddelbart efter, at det fandt sted. Hermed også for at sikre at mine erindringer omkring interviewets forløb var friske og dermed på dette tidspunkt udsat for mindre fortolkning.

Efter empirien var blevet reduceret til tekstformat, foretog jeg en kodning heraf med udgangspunkt i specialets tre forskningsspørgsmål. Jeg var her opmærksom på at kode større passager som én analytisk enhed med formål om at bibeholde dialogerne mellem informanterne frem for at isolere enkelte udtalelser fra én informant set uden for de sociale forhandlinger under interviewet. Efter kodningen af empirien gennemførte jeg en meningskondensering af hver analytisk enhed, hvor jeg tolkede centrale temaer herudaf. Dette bidrog til en reduktion af empirien, som gjorde det muligt for mig at bearbejde denne og udvikle min forståelse heraf (Brinkmann & Kvale, 2015). Se et eksempel på meningskondenseringen i bilag 8.

3.7 Rammesætning af analyse

I dette afsnit vil jeg præsentere de metodiske overvejelser omkring opbygningen af analysen af den indsamlede empiri, som fremstilles i næste kapitel.

Da jeg anvendte metodetriangulering under indsamlingen af empiri, finder jeg det af betydning at formidle mine overvejelser omkring, hvordan disse integreres analytisk. Næstfølgende kapitel er opbygget med udgangspunkt i projektets problemformulering og dertilhørende forskningsspørgsmål. Analysen er derfor opdelt i tre dele med formål om at besvare første, andet og tredje forskningsspørgsmål. Hvert analytisk afsnit tager udgangspunkt i empiri fra både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewet, og det empiriske materiale udgør dermed en samlet forståelse af emnet. Viden indsamlet gennem de to metoder blev integreret løbende, hvor jeg tolkede mig til fælles analytiske pointer mellem de to, særligt med udgangspunkt i den del af empirien fra spørgeskemaundersøgelsen, som blev anvendt som samtalestartere under fokusgruppeinterviewet. At understrege de analytiske fund, som viste sig under både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewet kan være med til at styrke den interne validitet af projektet, da disse kan ansues som et udtryk for medarbejdernes reproduktion af empiri (Moran-Ellis et al., 2006). Weicks teoretiske udlægninger omkring meningsdannelse og hans begreber herom, som jeg præsenterede i kapitel to, integreres desuden løbende i analysen med formål om at teoretisere medarbejdernes holdninger og erfaringer med virksomhedens kultur og deres eget arbejdsliv (Weick, 2009).

3.8 Ethiske overvejelser

Under udarbejdelsen af dette speciale har jeg gjort mig en række etiske overvejelser i forhold til gennemsigtigheden af min metodiske fremgangsmåde, så det er muligt for interesserede læsere at vurdere kvaliteten af resultaterne. Løbende har jeg gjort mig overvejelser omkring den videnskabelige kvalitet af indholdet, og foretaget valg med formål om at sikre et højt niveau af denne (Brinkmann & Tanggaard, 201). Jeg har derudover været særligt optaget af mikroetiske forhold i samspejlet mellem produktionen af forskning og beskyttelsen af informanternes velbefindende. Grundet min rolle i afdelingen som studentermedarbejder gjorde jeg mig nogle særlige tanker om mit etiske ansvar for at tydeliggøre min rolle som forsker og medarbejdernes rolle som informanter under indsamlingen af empiri. Desuden var det vigtigt for mig at italesætte intentionerne bag udarbejdelsen af specialet, så informanterne følte sig oplyste og informerede herom. Under udførelsen af fokusgruppeinterviewet indhentede jeg

derforuden deltagernes samtykke gennem en samtykkeerklæring (bilag 9). Jeg opfordrede her også deltagerne til at tage et etisk ansvar over for hinanden ved efterfølgende at sikre hinandens oplysninger ved ikke at italesætte detaljer om indholdet af interviewet over for deres øvrige kolleger (Morgan, 2011, s. 31). Under den efterfølgende bearbejdning af empiri anonymiserede jeg den enkelte deltagers navn samt personlige oplysninger. Dette gjorde sig desuden også gældende i forhold til personlige oplysninger om informanternes kolleger, som de delte i deres besvarelser af spørgeskemaet og under interviewet, hvilke jeg efterfølgende anonymiserede. Da virksomheden, der bidrog med empiri til dette projekt, ønskede at blive præsenteret i anonymiseret form, har jeg desuden fjernet oplysninger, der kan identificere den gennem rapporten (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 105-122).

3.9 Kritik af metodiske valg

I dette afsnit vil jeg diskutere mine metodiske valg i et kritisk perspektiv, hvilket kan være medvirkende til at perspektivere projektets reliabilitet og validitet.

Det er muligt at rejse kritik af mit valg om at anvende frivillig tilbagemelding til at udvælge deltagerne til dette projekt, da denne samplingsmetode producerede en forholdsvis lille mængde informanter i forhold til det samlede antal af medarbejdere i virksomheden. Den stikprøve, som informantgruppen udgjorde af den samlede population af mulige informanter, kan derfor udfordres for sin repræsentativitet. Dette gør sig derudover også gældende på baggrund af det faktum, at jeg ikke havde kontrol over at udvælge informanter, som besad repræsentative karakteristika for medarbejdergruppen som køn, alder, nationalitet eller arbejdsfunktion. Desuden kan valget om at anvende frivillig tilbagemelding til at udvælge informanter have medført visse selektionsbias ved at appellere til en bestemt type af medarbejdere, hvilket kan have påvirket specialets interne validitet (Institut for Kultur og Samfund, 2021).

Det forholdsvis lave antal af deltagere i fokusgruppeinterviewet kan have haft den metodiske konsekvens, at en mindre nuanceret mængde empiri om informanternes holdninger og oplevelser med virksomhedens kultur og deres egne meninger om et godt arbejdsliv blev indsamlet. Desuden risikerer mindre fokusgrupper ifølge Morgan at være mere følsomme over for dynamikken mellem deltagerne, hvilket kan have gjort sig gældende under indsamlingen af empiri herigennem. Valget om at gennemføre en forholdsvis lille fokusgruppe kan derudover kritiseres for at have medført, at min deltagelse heri har været af større påvirkning, end den

ville have været i en større gruppe. At gennemføre et studie med kun én fokusgruppe kan overordnet set udfordres metodisk. Morgan udtaler følgende herom: *“The problem with having only one group is that it is impossible to tell when the discussion reflects either the unusual composition of that group or the dynamics of that unique set of participants.”* Han italesætter her en metodisk problematik, som kan have påvirket validiteten og reliabiliteten af projektets resultater (Morgan, 2011, s. 39-41).

Jeg gjorde under indsamlingen af empiri brug af metodetriangulering ved at anvende først en spørgeskemaundersøgelse og siden et fokusgruppeinterview. Samspillet herimellem kan metodisk kritiseres, og hver metodisk tilgang kan derudover udfordres separat. Spørgeskemaundersøgelsen kan overordnet set kritiseres for at have produceret empiri, som blot giver et overfladisk indblik i medarbejdernes erfaringer med virksomhedens værdier og et meningsfuldt arbejdsliv. Informanterne har her været begrænset i deres svarmuligheder samt deres muligheder for at få spørgsmålene uddybet. Ligeledes havde jeg ikke mulighed for at bede informanterne om at uddybe deres svar under bearbejdningen af empirien, hvilket kan have påvirket mine tolkninger heraf (Nielsen & Schmedes, 2009).

Fokusgruppeinterview som metode kan anfægtes for at producere empiri, som er kontekstafhængig og socialt forhandlet, hvilket bevirker, at interaktionen mellem informanterne under interviewet er afgørende. Min interaktion med informanterne under interviewet kan desuden have påvirket empirien i en bestemt retning, hvilket er kritisabelt. At anvende dele af empirien fra spørgeskemaundersøgelsen som samtalestartere under fokusgruppeinterviewet kan anskues som problematisk, da denne viden blev produceret under markant anderledes metodiske forudsætninger. Der var derfor en risiko for, at fokusgruppeinterviewets indhold blev påvirket i en negativ retning af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, hvilket dog ikke var min opfattelse under bearbejdningen af det empiriske materiale (Morgan, 2011, s. 23-25).

Afslutningsvis vil jeg tilføje et kritisk blik på min rolle som forsker under udarbejdelsen af dette speciale. Mit kendskab og relation til felten gennem tidligere projektsamarbejde og studiejob kan udfordres for at have påvirket den empiri, som det har været muligt for mig at indsamle. Det er her muligt at diskutere, om der kan være tale om forskning i eget felt, hvilket kan have gjort mig til genstand for egne forforståelser og blinde vinkler omkring virksomheden. Dette gør sig særligt gældende, da emnet for dette speciale omhandler kultur og arbejds-

miljø, som er en forholdsvis svær størrelse at definere og afgrænse. Der er derfor også en risiko for, at min bearbejdning af den indsamlede empiri er blevet farvet af mine egne oplevelser af virksomhedens værdier samt min egen holdning til, hvad et godt arbejdsliv indeholder. Analyse af det empiriske materiale og projektets konkluderende fund skal derfor ansues i lyset heraf.

3.10 Opsamling på kapitel

I dette kapitel har jeg præsenteret de metodiske overvejelser og beslutninger, som jeg har foretaget i forbindelse med udformningen af dette speciale. Indledningsvis fremstillede jeg mit metodiske udgangspunkt i Weicks teori om meningsskabelse samt min adgang til felten gennem tidligere projektarbejde og arbejde. Dertil kom et indblik i udvælgelsen af informanter gennem frivillig tilbagemelding og de metodiske valg, som jeg foretog i forbindelse med indsamling af empiri omkring design af spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterview. Herefter præsenterede jeg mine overvejelser omkring bearbejdning af det empiriske materiale for afslutningsvis at gennemgå mine etiske overvejelser i henhold til informanterne. I følgende kapitel skaber jeg sammenhæng mellem det empiriske materiale og de teoretiske perspektiver, som jeg præsenterede i forrige kapitel.

4. Analyse

I følgende kapitel vil jeg præsentere dele af den indsamlede empiri for herefter at foretage analytiske fortolkninger heraf. Kapitlet er opdelt i tre afsnit, som søger at besvare specialets problemformulering og forskningsspørgsmål i kronologisk rækkefølge. Alle afsnit indeholder empirisk materiale indsamlet gennem både spørgeskema og fokusgruppeinterview. Indledningsvis fremstiller jeg medarbejdernes beretninger om et meningsfyldt arbejdsliv for sidenhen at sætte fokus på deres forståelser af virksomhedens værdier. Herefter analyserer jeg på sammenhænge og uoverensstemmelser herimellem.

4.1 Det meningsfulde arbejdsliv

I følgende afsnit vil jeg præsentere dele af det empiriske materiale, der centrerer sig omkring medarbejdernes forståelser omkring, hvilke elementer et meningsfyldt arbejdsliv indeholder for dem.

Fællesskab

Som en del af spørgeskemaundersøgelsen blev medarbejderne bedt om at beskrive, hvad de mente definerede et godt arbejde for dem (bilag 4, l. 293-323). Her følger et uddrag af informanternes svar:

Julie: (...) *Sometimes we must put the time in listening to what others have in mind. Creativity, taking initiative, face challenges together and find alternative ways to solve them.*

Kia: *Interesting, safety, respect, teamwork, development.*

Pernille: *Productive, planned, perfectly done, help to everyone*

På baggrund af informanternes besvarelser anser jeg, at de værdisætter sociale elementer af deres arbejde. Deres brug af ord som ”*teamwork*”, ”*together*” og ”*help*” understreger, at medarbejdernes interaktioner med hinanden er af betydning for den enkeltes oplevelse af et meningsfuldt arbejdsliv defineret som en social praksis. Ovenstående kan ifølge Weick tolkes som et udtryk for det sociale element i meningsskabelsesprocessen, hvor den enkelte medarbejders oplevelse af mening påvirkes af den sociale kontekst, som virksomheden opstiller. Med udgangspunkt heri er det muligt for mig at tolke, at medarbejderne i virksomheden gennem deres interne samspil har skabt fortællingen om, at samarbejde og fællesskab er centrale komponenter i et meningsfuldt arbejdsliv. Denne opfattelse udvikles ifølge Weick gennem

medarbejdernes kontinuerlige deltagelse i virksomheden, hvor de retrospektivt skaber mening i deres oplevelser.

Også under fokusgruppeinterviewet omtaler medarbejderne det sociale fællesskab mellem dem som et afgørende element for, at de har en god arbejdsdag (bilag 6, l. 786-797).

Lasse: *Lønnen er ikke nok i sig selv.*

Emil: *Nej det er den ikke.*

Sofia: *Altså jeg har altid haft den tanke, at hvis jeg skulle ud og arbejde 37 timer, så skal det være noget, som jeg virkelig interesserede mig for. Jeg havde ikke set mig selv på et lager (...). Og så opdagede jeg lige pludselig, at det var vigtigere, hvis ikke meget vigtigere, at jeg havde det godt med mine kolleger.*

Emil: *Ja sammenholdet. Og at man tager glad afsted og kommer glad hjem.*

Sofia: *Præcis. Og ni ud af ti gange hvis jeg har en dårlig morgen (...), så er jeg stensikker på, at jeg går hjem i godt humør.*

Emil: *Ja det er jo det der med, at nogle gange kan man godt tænke: ”jeg overlever jo aldrig!”, men man går jo hjem glad.*

Sofia: *Lige præcis. Det er super.*

I ovenstående uddrag kommer det til udtryk, at Sofia på baggrund af sin ansættelse i virksomheden har udviklet sin holdning til, hvad der er vigtigt for hende for at have et godt arbejdsliv. Hun udtrykker, at hun tidligere var af den overbevisning, at en faglig interesse for feltet var af størst betydning, men at hun siden har oplevet det sociale fællesskab med sine kolleger som mere signifikant. Emil bekræfter Sofia i dette og understreger sin egen oplevelse af, hvordan relationerne til hans kolleger kan betyde, at hans humør forbedres i løbet af arbejdsdagen. Medarbejdernes meningskabelse herom kan tolkes som et udtryk for, hvordan medarbejderens opfattelse af sig selv ifølge Weick udvikles i samspil med vedkommendes opfattelse af verden omkring sig. Gennem sine oplevelser i afdelingen har Sofia udviklet sin opfattelse af sig selv og dermed ændret opfattelse af, hvad hun finder meningsfuldt i sit arbejdsliv. Weick definerer gennem sin teori en sammenhæng mellem ændringer i medarbejdernes opfattelse af sig selv og deres opfattelse af den organisatoriske kontekst, hvilket jeg tolker Sofias oplevelse som et praksiseksempel på.

Samarbejde og kreativitet

Medarbejdernes holdninger til, hvad der har størst betydning for, at de har en god arbejdsdag,

kommer også til udtryk senere i spørgeskemaet. Her italesætter de temaer som struktur, planlægning, samarbejde, kreativitet og et positivt mindset som betydningsfulde elementer (bilag 4, l. 496-524). Under fokusgruppeinterviewet italesætter Lasse og Julie ligeledes samarbejde og kreativitet som motiverende elementer i deres arbejde (bilag 6, l. 895-906).

Lasse: *Jeg har valgt "at lykkes som team". Jeg ser det, som min vigtigste opgave, at mit team lykkes. Og det kræver, at der er samarbejde hele vejen rundt. (...)*

Moderator: *Helt sikkert. Julie?*

Julie: *Ja okay. Det er supervigtigt at være kreativ, for vi har masser af udfordringer. Nogle gange skal man tænke ud af boksen. Ja det er vigtigt at finde alternative løsninger (...)*

På baggrund af ovenstående empiri tolker jeg, at nogle elementer i medarbejdernes holdninger til, hvad der er betydningsfuldt for deres arbejdsliv, går igen på tværs af deres besvarelser af spørgeskemaet og udtalelser under fokusgruppeinterviewet. Julies beskrivelse af, hvordan hun benytter kreativitet til at løse arbejdsrelaterede udfordringer, sætter fokus på de uforudsigelige elementer i hendes arbejdsliv, som ikke er mulige at løse gennem planlægning og strukturering. Weick beskriver gennem begrebet "kastethed", hvordan medarbejderne under deres skabelse af mening er kastet ind i tilværelsen, hvilket jeg tolker Julies beskrivelse som et billede på.

Medarbejderne opfordres desuden som en del af spørgeskemaet at beskrive en konkret situation fra en arbejdsdag, som de mente havde bidraget til, at de havde haft en god dag. Her beretter flere af informanterne om situationer, hvor de enten hjalp eller fik hjælp af en kollega i en svær situation (bilag 4, l. 359-400).

Julie: *(...) one of our colleagues came to work (she left early yesterday due to family emergency). I was worried but surprised to see her smiling and joking in the end of the day, because we all put our efforts to cheer her up during the day. We played her favorite music, we were helping out with the tasks, talking and laughing together.*

Julie fortæller i ovenstående om en situation, hvor hun var medvirkende til at opmuntre en kollega, som havde en dårlig dag, ved at hjælpe hende med arbejdsopgaver og udvise forståelse og støtte. Jeg tolker herudfra, at Julie mener, at det at hjælpe andre er en medvirkende faktor i, at hun selv har en god dag på arbejdet. Sammenhængen mellem medarbejderen som individ og gruppen af medarbejdere som fællesskab synliggøres herved, hvilket italesætter

meningsskabelsesprocessens sociale karakteristika. At hjælpe hinanden med personlige udfordringer ansues af Julie og flere andre informanter som en norm i den organisatoriske kontekst, der er etableret som en meningsfuld handling.

Anerkendelse

Flere informanter fortæller desuden, at de oplever det at blive anerkendt for deres arbejde af deres kolleger som et meningsfyldt element i deres arbejde (bilag 4, l. 1. 379-399).

Helle: *Jeg fik at vide jeg havde gjort det godt med at hjælpe nogle af de nye vikarer. Vikarerne havde selv sagt, de syntes jeg havde hjulpet dem på en god måde.*

Per: *I think that all of us we wake up sometimes with a bad mood, but during the day when you see that some people come to you and appreciate what you doing... it makes my day better*

Helle og Per italesætter her begge, at de finder det betydningsfuldt at blive anerkendt for at udføre deres arbejdsopgaver tilfredsstillende. Helle beskriver en konkret situation, hvor nogle nye vikarer er kommet med positiv feedback på hendes oplæring af dem. Jeg tolker herudfra, at Helle gennem en retrospektiv proces ser tilbage på sin oplevelse af situationen og tilskriver den mening. Hendes oplevelse af arbejdsopgaven med at oplære vikarer fik herved fornyet mening, da hun blev anerkendt af sine kolleger for hendes håndtering heraf. Per italesætter det at blive påskønnet for sin indsats på arbejdspladsen i en mere generaliseret form, hvor han ikke ser tilbage på en specifik oplevelse. Pers værdsættelse af anerkendelse kan dog med udgangspunkt i Weicks teori tolkes som et udtryk for hans kontinuerlige tolkninger af egne oplevelser, hvor positiv, social feedback fungerer som en form for ledetråd i virksomhedens omgivelser, der sender ham signaler omkring, hvilken adfærd der er meningsfuld.

Inddragelse

Under fokusgruppeinterviewet taler Lasse, Emil og Sofia om, at de finder muligheden for at være inddraget i at udvikle nye arbejdsgange motiverende (bilag 6, l. 936-943).

Sofia: *Og det er jo igen det der med muligheden for at udvikle sig, fordi at du er med til at udvikle for eksempel nye arbejdsgange og måder at gøre tingene på. Det udvikler dig jo også som menneske. Der er jo noget ansvar i, at det ikke er sådan, at tingene allerede er stablet på benene, og så skal du bare passe ind.*

Emil: *Ja*

Lasse: *Det er også det der med at blive spurgt: "Hvad synes du?"*

Sofia: *Ja præcis. Det der med at blive inddraget.*

Lasse: *At det ikke bare er topstyret.*

I ovenstående uddrag italesætter Sofie og Lasse, at de finder det betydningsfuldt, at de som medarbejdere oplever at blive inddraget i virksomhedens udvikling af nye arbejdsgange. Jeg tolker herudfra, at de skaber mening omkring at indgå i en organisatorisk kontekst, hvor styreformen er præget af demokratiske ledelsesprincipper. At blive spurgt om sin mening, som Lasse italesætter det, kan ifølge Weick anskues som en ledetråd i omgivelserne, som lederne lægger ud til medarbejderne, hvorudfra medarbejderne skaber mening. At blive inddraget i den organisatoriske udvikling anskues af Sofia som en mulighed for at opnå personlig udvikling, og hun skaber herved en sammenhæng mellem virksomhedens udvikling og sin egen.

Opsamling på afsnit

I ovenstående afsnit har jeg tolket på den indsamlede empiri omhandlende medarbejdernes holdninger til og oplevelser af et meningsfuldt arbejdsliv. Centrale tematikker kredser her om medarbejdernes værdsættelse af arbejdets sociale elementer som samarbejde og fællesskab. Dette kan med udgangspunkt i Weick tolkes som udtryk for, hvordan medarbejderne hver især gennem deres kontinuerlige deltagelse i den organisatoriske kontekst, skaber sociale normer i samspillet med deres kolleger. At udføre samarbejdende handlinger anskues blandt medarbejderne som meningsfuldt, når de i retrospekt skaber mening omkring deres ageren. De italesætter desuden opbakning og anerkendelse af hinanden samt det at have frihed til at benytte kreativitet til at løse udfordrende arbejdsopgaver, hvilket også kan tolkes som ledetråde, medarbejderne oplever i den organisatoriske kontekst og skaber en plausibel sandhed omkring. Desuden understreger medarbejderne også en sammenhæng mellem deres tolkninger af et meningsfuldt arbejdsliv og muligheden for at være inddraget i organisatorisk udvikling.

4.2 Virksomhedens værdier

I følgende afsnit vil jeg præsentere dele af det empiriske materiale, som omhandler medarbejdernes beretninger omkring virksomhedens værdier. Værdierne præsenteres visuelt i nedenstående figur¹² med formål om at genopfriske disse for læseren.

¹² Egen figur over virksomhedens værdisæt



Muligheder for at udvikle sig

Som en del af spørgeskemaet blev medarbejderne spurgt om, hvordan de ville beskrive arbejdspladsen til en ny kollega (bilag 4, l. 619-655). Her nævner flere udviklingsmuligheder som et centralt element i virksomheden.

Julie: *I would recommend it as a place where you can grow, you will be appreciated for your hard working and recognized as a valuable part of our success.*

Signe: *That it's a place where people feel appreciated and have possibilities for growth.*

Julie og Signe italesætter begge i ovenstående besvarelser, at de betragter deres arbejdsplads som et sted, hvor det er muligt for medarbejderne at udvikle sig. At de ville beskrive virksomheden således til en ny kollega, tolker jeg som et udtryk for, at det at have mulighed for at udvikle sine kompetencer under sin ansættelse er en del af de normer, der hersker i virksomheden. Hvad erfarne medarbejdere skaber af fortælling herom, kan siges at være udtryk for deres egne oplevelser af at deltage i virksomhedens fysiske og sociale omgivelser. Både Julie og Signe danner på baggrund af deres oplevelser med udgangspunkt i Weicks teori plausible forklaringer, der definerer en af mange sandheder om, hvad der er sigende for virksomhedens arbejdsmiljø. At have mulighed for at udvikle sine kompetencer kan her anskues som en sandhed, som gør sig gældende for flere informanternes meningskabelse omkring virksomheden. Dette kan tolkes som et indblik i meningskabelsesprocessens sociale element, hvor medarbejderne gennem interaktion med hinanden påvirker hinandens definitioner af virksomhedens værdier.

Under fokusgruppinterviewet spurgte jeg ligeledes informanterne til deres oplevelse af, om de havde mulighed for at udvikle sig på arbejdspladsen (bilag 6, l. 915-928).

Moderator: *Føler I egentlig, at I sådan har muligheder for at udvikle jer her?*

Julie: *Ja*

Lasse: *Ja helt sikkert.*

Moderator: *Det er også fedt.*

Lasse: *Ja det er jo også sådan helt oppe fra. Det er en del af kulturen, at man skal udvikle sig.*

Moderator: *At det ikke bare er, nu bliver du ansat til det her, og så er det det, som du skal de næste ti år?*

Emil: *Nej nej*

Lasse: *Ja præcis*

Sofia: *Det er da også en del af det, der får folk til at blive ved med at blive her. Det der med at man ved, at man har mulighed for at blive ved med at udvikle sig. At det ikke er sådan, det er det her, som du skal gøre. Færdig bum.*

Emil: *Jeg tror ikke, at det er en håndfuld, der har sagt op herude. Det tror jeg altså ikke.*

Sofia: *Nej*

De fire medarbejdere sætter her ord på deres oplevelse af deres udviklingsmuligheder på arbejdspladsen. Lasse beskriver det at udvikle sig direkte som en del af kulturen. Jeg tolker herudfra, at han mener, at faglig udvikling er et definerende element, som beskriver virksomhedens værdier. Dette kan desuden ved brug af Weick tolkes som en afspejling af Lasses opfattelse af sig selv i samspillet med den sociale kontekst, hvor hans ønske om at udvikle sig er medvirkende til at forme hans blik for at opnå dette gennem sin deltagelse i virksomheden. Sofia italesætter desuden en opfattelse af, at medarbejdernes muligheder for at udvikle sig er en afgørende faktor for, at de vælger at være ansat i virksomheden i en længere periode. Emil bakker hende op i denne holdning. Jeg anskuer herudfra, at Sofia og Emil ser det som en vigtig del af at opretholde et givende arbejdsmiljø, at medarbejderne oplever, at de har mulighed for at udvikle deres faglige kompetencer. Herved etableres en sammenhæng mellem medarbejdernes opfattelse af et meningsfuldt arbejdsliv og deres opfattelse af virksomheden.

Den kreative løsning

Under besvarelsen af spørgeskemaet blev medarbejderne bedt om at uddybe den organisatoriske værdi ”*Find den rette vej med den skæve vinkel – Vi er ikke som alle andre*”. Mange af informanterne brugte her udtrykket ”*at tænke ud af boksen*” til at beskrive denne. De omtalte også værdien som en form for organisatorisk tilladelse til at afprøve alternative metoder, der ikke følger normative holdninger til, hvad der er rigtigt at gøre (bilag 4, l. 216-256).

Kia: *I think it can be: Dare to be different!*

Ditte: *Everyone have different ways to do job. So in my mind it's more like permission to try other ways for the same job. with hope we can find better way to do this job.*

I ovenstående sætter Kia ord på, at hun skaber mening omkring denne værdi ved at ligestille den med at gøre ting anderledes. Dittes svar ligger i tråd hermed, da hun skriver, at hun mener, at værdien handler om at have tilladelse til, at medarbejderne kan løse arbejdsopgaver på nye måder for herved at udvikle nye arbejdsmetoder. Ditte og Kias skabelse af mening omkring denne værdi kan ved brug af Weicks teori siges at være et udtryk for deres oplevelser i den organisatoriske kontekst, hvor de gennem deres handlinger og kommunikation med kolleger har oplevet alternativ opgaveløsning som normativt.

Også under fokusgruppeinterviewet brugte informanterne udtrykket ”at tænke ud af boksen” til at beskrive denne værdi. De talte her om kreativitet og alternative præsentationer af nye arbejdsmetoder (bilag 6, l. 1482-1492).

Lasse: *Jeg skriver bare ”at tænke ud af boksen”. Det er det med bare at gøre det. Det skal ikke altid være sådan. Det må gerne være på en mere kreativ måde.*

Emil: *Ja ikke så firkantet.*

Lasse: *For eksempel bare med alt det her præsentation af Lydia, og hvordan det har fungeret. Det er jo ikke blevet trukket ned over hovedet på folk. Der bliver snakket om det, og alt bliver præsenteret. Alle får det at vide.*

Sofia: *Ja ja. Der er blevet lavet alt muligt. Der bliver gjort noget mere.*

Moderator: *Der er lidt et twist på det?*

Sofia: *Ja lige præcis. Der er ikke nogen boks, så det handler igen om at udvikle. (...) det kræver sgu også, at du møder det med en skæv vinkel. Der er ikke nogen boks, hvor det skal passe ind i.*

Lasse indleder ovenstående dialog med at sammenholde værdien med at være kreativ i sin løsning af arbejdsopgaver. Han nævner implementeringen af et nyt stemmestyrer system som et eksempel på, hvordan virksomheden er mere inkluderende overfor medarbejderne og inddrager dem i processen. Jeg tolker herudfra, at Lasse mener, at udtømmende kommunikation omkring nye tiltag er en form for alternativ løsning af en arbejdsopgave. Udtryk som ”kreativitet” og ”at tænke ud af boksen” blev som tidligere omtalt i dette kapitel også brugt af medarbejderne som beskrivelser af centrale elementer ved et meningsfuldt arbejdsliv. Jeg tolker derfor her en sammenhæng mellem medarbejdernes opfattelse af virksomhedens værdier og deres meninger omkring indholdet af et godt arbejdsliv.

Hvor der arbejdes, der spildes

Under interviewet talte medarbejderne desuden om værdi ”*Tag initiativ – Vi er utålmodige og hylder det gode forsøg*”. Her centrerede samtalen sig omkring medarbejdernes oplevelse af, at der er plads til at afprøve forskellige løsninger og lave fejl (bilag 6, l. 1374-1392).

Lasse: *Jeg har skrevet ”der findes ikke nogen dumme ideer”.*

Sofia: *Vær aldrig bange for at fejle.*

(...)

Moderator: *Er det noget I oplever til hverdag det der med, at der ikke findes dumme ideer?*

Sofia: *Ja, og for mig er det rigtig vigtigt det der med, at jeg ikke skal være bange for at fejle. Det der med at uanset hvad du gør, så kan vi altid rette op på det. (...)*

Lasse: *Nej fejl de sker jo.*

Sofia: *Og det er bare en af mine ting. Jeg vil hellere spørge og lyde dum i stedet for at tænke ”hvad nu hvis jeg laver en fejl?”.*

Lasse: *Der er jo faktisk mange, der går med den frygt der. Det der med, hvis jeg ikke præsterer godt nok, hvis jeg ikke gør det godt nok, hvad så? Det bliver man faktisk overrasket over.*

Emil: *Eller nogen der har en direkte angst overfor det.*

Lasse: *Det er igen noget, som man i miljøet her forsøger at sige, at sådan skal man ikke have det.*

Emil: *Jeg plejer gerne at sige til folk ”hvor der arbejdes, der spildes der”. Hvis du ikke har lavet den fejl, så har du ikke arbejdet.*

I ovenstående uddrag taler Sofia, Lasse og Emil om deres oplevelser af, at der i virksomheden hersker en kultur, hvor det er normalt at lave fejl. Lasse italesætter dette med udtrykket ”*der findes ingen dumme ideer*”, hvilket jeg tolker som en opmuntring til at afprøve nye tiltag på arbejdspladsen. Sofia sætter ord på, at det er vigtigt for hende, at hun ikke skal være bange for at lave fejl i sine arbejdsopgaver, da det altid er muligt at rette op på disse. Emil og Lasse taler også om en udbredt frygt for at fejle, som de oplever, at mange har i sig. Lasse mener, at det er en kultur, som virksomheden forsøger at gøre op med. Hvortil Emil fortæller, at han italesætter overfor sine kolleger, at fejl er uundgåelige. Med udgangspunkt i denne dialog er det muligt for mig at tolke, at medarbejderne kobler værdien til normer omhandlede handlekraftighed og afprøvning. Den enkelte medarbejders tanker og adfærd omkring at lave fejl set som et normativt element i arbejdslivet udvikles herved i spil med de fælles fortællinger herom, som medarbejderne kommunikerer med hinanden gennem udtryk som ”*hvor der arbejdes, der spildes*”. Medarbejderne skaber herved i retrospekt mening i deres oplevelser med

at fejle, da de oplever, at disse fejl har en funktion i forhold til fremtidige beslutninger.

At fejre succeserne sammen

Under interviewet italesætter informanterne flere gange, hvordan de oplever det at have fokus på at udvikle personlige relationer til deres kolleger som sigende for virksomhedens værdier. Sofia, Emil og Lasse taler i nedenstående uddrag om, at de værdsætter at have det sjovt på deres arbejde og fejre succeser (bilag 6, l. 774-785).

Sofia: (...) *Og så bliver der jo bare gjort rigtig meget for, at folk synes, at det er fedt at være her. Sådan som i sommers. Der var jo vandkrig udenfor og alt muligt. Og vores mand med maden stod rigtigt og grillede. Det var rigtig, rigtig hyggeligt. Og det var på grund af, at der var slået en rekord. Så det var ikke noget på den måde kæmpe, kæmpestort at fejre. Men de der små sejre, dem gør vi rigtig meget ud af at fejre.*

Emil: *Det er det der med at klappe sig selv på skulderen hver gang. Og det er virkelig vigtigt! Sådan har jeg det hvert fald selv med mit arbejde. Den dag det ikke er sjovt mere, så finder jeg noget andet. Så er lønnen for mit vedkommende lige meget.*

Lasse: *Jeg har det på samme måde.*

Emil: *Det er mange timer, at man bruger på sin arbejdsplads.*

Lasse: *Man skal være glad for at komme.*

Emil: *Ja det skal du virkelig.*

Sofia omtaler i ovenstående en konkret begivenhed, der fandt sted på arbejdspladsen sidste sommer, hvor medarbejderne fejrede, at en produktionsrettet rekord var blevet slået, ved at grille og afholde vandkamp. Jeg tolker dette med udgangspunkt i Weick som et udtryk for, hvordan Sofia i retrospekt skaber mening omkring hendes oplevelse af at deltage heri, hvilket hun tilskriver mening, da virksomheden her havde fokus på at fejre et opgaverelateret mål på en relationsopbyggende og uformel måde. Emil italesætter desuden, at han anskuer fejring som en form for anerkendelse, der er vigtige for, at han ser mening i sit arbejde. Lasse istemmer denne holdning. Ved at medarbejderne udviser adfærd, hvor de fejrer deres faglige succeser på en afslappet måde, kan de gennem deres handlinger være medvirkende til at skabe mening i den organisatoriske kontekst, der kontinuerligt formes heraf. Fejring ses her som en form for anerkendelse, hvilket er et element, som medarbejderne som omtalt tidligere i dette kapitel tilskriver mening som et del af deres arbejdsliv.

Senere under interviewet taler informanterne også om, hvordan de anser det som meningsfyldt, at medarbejderne taler med hinanden om andet end arbejdsrelaterede emner (bilag 6, l. 963-970).

Sofia: *Det gør også, at man får snakket på tværs af afdelinger, at man rent faktisk også får inddraget noget andet snak. At man lærer hinanden at kende på en anden måde.*

Emil: *Ja det personlige.*

Sofia: *I stedet for at det bare er sådan, der er afdeling X, Y, Z og Q.*

Lasse: *Ja så er man jo også bare sig selv.*

Sofia: *Ja lige præcis.*

Emil: *Ja jeg prøver da også lige en gang imellem at stikke hovedet ind på kontoret for at mærke stemningen. Det skal ikke være sådan, at der er gulvet, og så er der kontoret.*

Ovenstående dialog sætter fokus på, at medarbejderne anskuer de personlige interaktioner som meningsfulde. Sofia, Lasse og Emil taler om, at de mener, at det er af betydning, at medarbejderne opbygger relationer på tværs af afdelingerne i virksomheden, så de ikke oplever sig som opdelt i grupper. Emil giver her et eksempel på, hvordan han gennem handlinger i hverdagen søger interaktion med kolleger, som han ikke har en tæt opgavefokuseret samarbejdsrelation til. At medarbejderne skaber mening omkring at opbygge uformelle relationer til en større mængde af deres kolleger kan tolkes som et udtryk for de normer, som medarbejderne gennem sproglig og fysiske handlinger løbende kommunikerer med hinanden. Fællesskab og sammenhold er elementer, som medarbejderne gentagne gange beskriver som meningsfyldte for dem i deres arbejdsliv, hvilket de sætter i sammenhæng med deres oplevelser på arbejdspladsen.

Aldrig at give op på det menneskelige

Under interviewet talte informanterne desuden om værdien ”Giv aldrig op – Alt er muligt!”. De omtaler hovedsageligt denne med fokus på socialt ansvar for hinanden som kolleger (bilag 6, l. 1356-1364).

Julie: *Jeg har skrevet at have det sjovt. Det er det vigtigste. (...) vi prøver at gøre det sjovt, og gøre vores bedste, selvom det nogle gange ikke er godt nok. Men uanset hvad så er vi sammen.*

Sofia: *Det er et eller andet sted også det der med aldrig at give op på den menneskelige måde. Hvis jeg er i brandhamrende dårligt humør, så er det bare vigtigt, at andre ikke giver op på mig. At andre mennesker ikke giver op, men bliver ved med at tænke ”vi gør, hvad vi kan”. Det er godt.*

Lasse: *Ja lige præcis.*

Julie fortæller i ovenstående, at hun kobler værdien til at gøre sit bedste sammen. Jeg tolker heraf, at hun lægger vægt på, at medarbejdernes sammenhold er centralt i forhold til at løse arbejdsrelaterede udfordringer. Sofia supplerer dette med at italesætte, at værdien for hende handler om ikke at give op på hinanden som mennesker og bibeholde et mindset om, at alle gør deres bedste. Ovenstående lægger sig i tråd med en normativ fortælling om, at alle medarbejdere yder deres bedste, hvilket er en sandhed, som medarbejderne ifølge informanterne benytter som en fælles forståelse af sig selv som gruppe. Denne sandhed redefineres ifølge Weick kontinuerligt gennem medarbejdernes handlinger på arbejdspladsen, hvor de gennem deres sociale handlinger skaber mening sammen.

Informanterne eksemplificerer dette ved at tale om virksomhedens arbejde med socialt ansvarlige tiltag, hvor yngre mennesker med forskellige udfordringer ansættes i praktikstillinger (bilag 6, l. 1335-1344).

Lasse: *Og det er jo ikke sådan, at man skal. På sigt kommer vedkommende forhåbentlig til at give noget igen, men det skal man jo ikke se fra dag et af.*

Sofia: *Der kan man jo se i forhold til, at vi gør rigtig meget ud af CSR¹³. Og det her arbejde med Klar Til Start og alt sådan noget. Vi vil virkelig gerne bidrage til menneskers udvikling.*

Emil: *Det er mennesket før jobbet, eller hvad man nu siger.*

(...)

Lasse: *Det er det der med mennesket før ressourcen. Først kommer mennesket, og så kommer ressourcen bagefter.*

Lasse, Emil og Sofia omtaler i ovenstående virksomhedens arbejde med at ansætte medarbejdere, der oplever udfordringer med at få et arbejde, i praktikstillinger som et eksempel på, hvordan virksomheden gerne vil bidrage til menneskers udvikling. Jeg tolker, at de kobler dette til virksomhedens værdi om ikke at give op ved at anskue denne fra et menneskeligt perspektiv. Emil bruger udtrykket ”mennesket før jobbet”, hvor Lasse beskriver det som ”mennesket før ressourcen”. Jeg tolker begge disse udtalelser som et udtryk for, hvordan Lasse og Emil skaber mening med deres oplevelser af virksomhedens ressourcemæssige investering i socialt ansvarlige tiltag som en form for grundlæggende menneskesyn med fokus

¹³ Corporate Social Responsibility (CSR) er et begreb, der benyttes til at omtale virksomheders sociale ansvar overfor omverdenen.

på det humanistiske. Vil ordet ”humanistiske” ikke være mere korrekt i denne sammenhæng? Humanitær lyder som noget med nødhjælp.

Plads til at være sig selv

Under interviewet taler gruppen afslutningsvis om værdien ”*Grin og vær spontan – Vi er uhøjtidelige og har humor*”. Her taler Sofia, Lasse og Emil om, hvordan de forbinder værdien med, at der er plads til, at medarbejderne kan være sig selv, mens de er på arbejde (bilag 6, l. 1455-1461).

Sofia: *Ja ja. Min er lidt det samme som Lasses. Jeg har skrevet ”der er ikke nogen boks, som du skal passe ind i”. Altså et eller andet sted så bliver du mere accepteret, hvis du bare er dig selv.*

Moderator: *Du skal ikke sådan pakke din personlighed væk?*

Sofia: *Nej præcis. Også selv hvis du er genert og ikke bidrager med det allerhøjeste grin.*

Lasse: *Og så er det bare en bonus, hvis du har lidt skævhed.*

[Informanterne griner]

Emil: *Ja det er det.*

Sofia italesætter her, at hun forbinder værdien med, at hun bliver accepteret som den hun er. Jeg tolker dette som et udtryk for, at hun oplever, at medarbejderne ikke skal påtage sig en bestemt rolle, når de er på arbejde, og at det bliver påskønnet, at alle har deres personlige udgangspunkt. Dette udtrykker en norm på arbejdspladsen om, at medarbejderne ikke forventes at opføre sig på en særlig måde, der understøtter en bestemt persona. Lasse italesætter dette som, at medarbejderne gerne må have ”*lidt skævhed*”. Jeg tolker dette udtryk som hans forståelse af, at medarbejderne opfordres af hinanden til at bidrage med deres egen unikke personlighed. Denne forståelse skabes ifølge Weick kontinuerligt gennem handling, hvor medarbejdernes kropslige og sproglige adfærd sætter fokus på at værdsætte mere unikke personlighedstræk frem for få udvalgte. Lasses brug af dette udtryk kan også tolkes i sammenhæng med virksomhedens værdi ”*Find den rette vej med den skæve vinkel*”, hvor ordnet ”*skæv*” også bruges. Jeg tolker herved, at Lasse skaber mening mellem flere af virksomhedens værdier, og anser disse i forbindelse med hinanden.

Medarbejderinddragelse

Under interviewet taler Emil og Sofia om deres oplevelse af virksomhedens organisationsstruktur (bilag 6, l. 721-725).

Emil: *Den der rummelighed og plads til alle. Det var da en af dem, som jeg tænkte på også. Jeg kan ikke huske, om jeg skrev det. Men det der med plads til alle, og der ikke er nogen, der er højere eller lavere end andre. Eller det er der jo, men.*

Sofia: *Ja men det virker ikke sådan.*

Emil: *Nej præcis.*

Emil fortæller her, at han oplever virksomheden som et rummeligt sted, hvor der er mulighed for at alle kan deltage. Jeg tolker hans brug af udtrykket ”*der er ikke nogen, der er højere eller lavere end andre*”, som et udtryk for, at han ikke oplever et tydeligt magthierarki mellem sig selv og de medarbejdere i virksomheden, som besidder en ledelsesmæssig position. Sofia bekræfter Emil i denne udtalelse, hvilket italesætter, at de begge gennem deres oplevelser på arbejdspladsen i retrospekt kan danne mening herudfra. Dette kan ifølge Weick ses i samspillet mellem medarbejderens identitet, og de dele af virksomhedens kontekst, som vedkommende er opmærksom på. Her giver begge informanter udtryk for, at de er opmærksom på virksomhedens ledelsesstruktur.

Disse tematikker viser sig også senere under interviewet, hvor Emil, Lasse og Sofia taler om, hvordan de oplever en dialogisk tilgang mellem medarbejdere og ledelse (bilag 6, l. 1114-1122).

Sofia: *Det er jo også det der med at være en del af det.*

Emil: *Ja fornyelsen.*

Lasse: *Fra at beslutningen bliver taget, så er det ikke bare sådan, at det skal vi bare gøre nu. Der er tid til at arbejde med det, så det bliver sat i verden på den rigtige måde.*

Sofia: *Det er den der åbne kommunikation, som kommer helt oppe fra toppen af. Så der er ikke noget, der på den måde bliver holdt skjult, og man tænker ”hvad er det, der foregår?”. Der er ikke noget, der bliver trukket ned over hovedet på os lige om lidt. Altså den der åbne kommunikation omkring, hvad er det, der skal foregå.*

Lasse italesætter her, at han oplever, at han som medarbejder bliver informeret om organisatoriske ændringer på en sådan måde, at han har mulighed for i et passende tempo at indar-

bejde disse i sine øvrige arbejdsopgaver. Sofia beskriver det som ”åben kommunikation” mellem medarbejderne og ledelsen, hvilket giver hende oplevelsen af at være inddraget. Denne dialogiske tilgang til at udbrede viden i virksomheden tolker jeg som en norm, som medarbejderne gennem kontinuerlige handlinger finder meningsfulde. Teoretisk kan det anskues som en del af det sociale karakteristika ved meningsskabelsesprocessen, hvor ligeværdig kommunikation er blevet en del af virksomhedens fælles fortælling. At føle sig inddraget i virksomhedens udvikling beskrives af medarbejderne tilsvarende som et centralt element i deres syn på et meningsfuldt arbejdsliv, og der skabes herved sammenhæng mellem deres oplevelse af virksomhedens værdier og deres tolkninger af det gode arbejdsliv.

Under interviewet taler vi desuden kortvarigt om virksomhedens værdi ”*Tag ansvar – Hos os er alle chef for sit eget område*”, som informanterne ligeledes kobler med tematikker som medarbejderinddragelse og fælles ansvar (bilag 6, l. 1152-1163).

Lasse: *Jeg har skrevet inddragelse.*

(...)

Moderator: *Okay. Hvad skrev du Sofia?*

Sofia: *Din opgave påvirker andres.*

Moderator: *Hvad med dig Julie? Hvad står der på din?*

Julie: *Gode relationer. Nogle gange for at kende hinanden, så skal man bare tage initiativ.*

Lasse, Sofia og Julie kobler i ovenstående denne værdi til tre forskellige tematikker og skaber herved forskellig mening herom. Lasse mener, at værdien handler om, at medarbejderne bliver inddraget og herigennem tager ansvar. Sofia ser ansvarlighed i form af, at medarbejderne er bevidste om, at deres individuelle løsning af arbejdsopgaver påvirker deres kolleger. Hermed giver hun udtryk for en form for gensidig ansvarlighed mellem medarbejderne. Julie sætter værdien i forbindelse med en form for social ansvarlighed, hvor hun mener, at medarbejderne har ansvar for at tage initiativ til at danne gode relationer med hinanden. Ovenstående kan med udgangspunkt i Weick tolkes som et udtryk for, hvordan medarbejdernes meningsskabelse omkring deres arbejdsliv tager udgangspunkt i individuelle opfattelser af deres omgivelser. Sofia, Julie og Lasses opfattelse af sig selv kan derfor være afgørende for, hvordan de opfatter verden omkring sig og derigennem opfatter virksomhedens værdisæt.

Det ligeværdige møde

Som en del af spørgeskemaet blev medarbejderne bedt om at beskrive, hvordan værdien

”Mød din kollega i øjenhøjde – Vi er alle lige vigtige” kom til udtryk i løbet af deres arbejdsdag (bilag 4, l. 243-294).

Emil: *Siger godmorgen, stiller dem spørgsmål hvad de har af planer i fritiden*

Julie: *We must be equal in order to put ourselves in "other's" shoes and understand their point of view. Many times we must eliminate the power distance in order to help our colleagues and have a true open dialogue.*

Kia: *I am trying to be helpful and friendly. I am an emphatic person, so I try my best to collaborate and be nice with people.*

Helle: *Jeg hjælper, hvis det er nødvendigt, enten om jeg bliver spurgt, eller nogle gange hjælper jeg, hvis jeg kan se, der er brug for det.*

Emil fortæller i ovenstående, at han starter dialoger med sine kolleger omkring deres liv uden for arbejdspladsen, mens både Kia og Helle italesætter, at de forsøger at være hjælpsomme overfor deres kolleger. Julie bruger udtrykket ”at sætte sig i andres sko” til at beskrive hendes møde med andre medarbejdere, hvilket jeg tolker som et udtryk for, at hun forsøger at benytte en empatisk tilgang til dem. Informanterne omtaler her tematikker som empati og ligeværdig dialog som centrale elementer i deres sociale interaktion med deres kolleger. De anskuer dette som meningsfuld opførsel på arbejdspladsen, hvor denne socialt inkluderende adfærd kontinuerligt udvikles og skabes gennem kropslig og sproglig handling. Som beskrevet indledningsvis i dette kapitel finder medarbejderne det meningsfuldt at samarbejde med hinanden, hvilket også er områder, som de beskriver i ovenstående som beskrivende for virksomhedens værdier.

Under fokusgruppeinterviewet taler informanterne også om denne værdi og beskriver, hvad de forbinder den med (bilag 6, l. 1168-1178).

Lasse: *Ingen har hvad?*

Sofia: *Krone på*

Lasse: *Nå okay*

[Emil mumler noget]

Emil: *Så skriver jeg bare "ens". Ja vi er alle ens.*

Lasse: *Ja vi er alle lige.*

Emil: *Nå ja [griner]*

Moderator: *Hvad skrev du Julie? Fleksibilitet? Jeg kan ikke læse det.*

Julie: *[Griner] Fleksibilitet og kreativitet. Det handler om det der med at blive ved med at være fleksibel fordi, at vi alle sammen er forskellige. Det kan være svært at forstå andre, men det er bare bedst.*

I dette uddrag beskriver Sofia værdien med udtrykket ”ingen har krone på”. Jeg tolker dette som et udtryk for, at hun mener, at ingen af medarbejderne har en højere position end andre og derfor ikke har særlige rettigheder eller er mere vigtige. Teoretisk kan dette anskues som et udtryk for, at Sofia gennem sin deltagelse i virksomheden gennem sine handlinger har oplevet et ligeværdigt forhold mellem sig selv og kolleger, der besidder en anden position end hende selv. Det kan ifølge Weick også være et eksempel på en social fortælling, som medarbejderne forhandler med hinanden og skaber mening ud fra. Julie taler om fleksibilitet og mener her, at medarbejderne skal udvise forståelse for hinandens forskelligheder. At Julie skaber mening i denne værdi ved at koble den til empati understreger dette som en norm i virksomhedens kultur, som hun kontinuerligt har udvikler med udgangspunkt i sin egen identitet og samspillet med sine kolleger.

At være en familie

Under fokusgruppeinterviewet taler Emil, Sofia og Lasse om deres følelse af at være socialt engagerede i hinanden som medarbejdere (bilag 6, l. 1065-1073).

Lasse: *Men det peger jo lidt over i det der med, at vi er en familie.*

Emil: *Ja ja*

Sofia: *Lige præcis. Og det er også det der med, at du ikke kan være herude, hvis du ikke engagerer dig. Og det kræver lige så meget, at du gør en indsats selv. Man får ikke serveret den der, her er din familie. Man skal selv vise, at man ikke er en idiot.*

[Informanterne griner]

Lasse: *Men hvis du er åben, så er den åben. Så bliver man taget imod med åbne arme, men du skal også åbne dig op.*

Sofia: *Hvis du også engagerer dig og viser, at du vil det.*

Lasse bruger her udtrykket ”at være en familie” til at beskrive medarbejdernes sammenhold. Her tolker jeg en sammenhæng med en af de værdier, som er formuleret i virksomhedens værdisæt – ”Vær en del af familien. Vi engagerer os”. Den eksplicit formulerede værdi kan anskues som meningsfuld for Lasse, da han ser denne formulering som beskrivende for medarbejdernes relation til hinanden og herudfra skaber mening. Sofia og Emil bekræfter Lasse i denne tolkning, og Sofia uddyber her, at det efter hendes mening er et krav for at være en del af fællesskabet, at medarbejderne engagerer sig socialt. Herved italesætter hun socialt engagement som en norm på arbejdspladsen som kontinuerligt forhandles i medarbejdernes sociale samspil.

Som en del af spørgeskemaet blev informanterne spurgt, om de fandt det meningsfyldt, at virksomheden blev omtalt som en familie i værdisættet (bilag 4, l. 54-96). Tolv ud af fjorten af medarbejderne gav her udtryk for, at de fandt denne beskrivelse af virksomheden i overensstemmelse med deres oplevelse heraf. De argumenterede her hovedsageligt for dette ved at beskrive, at medarbejdergruppen har et stærkt sammenhold, hvor de arbejder mod fælles mål og hjælper hinanden. Desuden understreger de emner som respekt og ligeværd mellem sig.

Pernille: *Yes, because everyone is treated on the same level, doesn't matter the position.*

Tanja: *(...) we all treat each other with respect, doesn't matter if it's the leader, manager or an ordinary worker, we all have respect for each and another. We spend a lot of time together, and from my perspective even become friends, or at least good work colleagues, we support each other.*

Per: *Yes, but not only because I consider my colleagues a kind of family, but also because if any time you have a problem, people they will support and help you any time.*

Kia: *Yes, it does. Most of our life we spend it at work, so we can call our colleagues as a second family.*

Pernille italesætter i sin besvarelse, at hun kobler det at være en familie til at behandle hinanden ligeværdigt. Tanja lægger sig i tråd hermed og beskriver dette som at have respekt for hinanden, uanset hvilken organisatorisk position man besidder. Hun omtaler desuden, at medarbejderne støtter hinanden, hvilket Per også omtaler i sit svar. Både Tanja og Kia mener, at medarbejderne opnår tætte, familiære relationer fordi, at de bruger meget tid sammen. På baggrund af informanternes besvarelser, er det muligt for mig at anskue, at de skaber mening i værdien ”Vær en del af familien – Vi engagerer os” ved at koble den til tematikker som respekt, ligeværd, støtte og tætte relationer. Dette er også tematikker, som medarbejderne nævnte i deres beskrivelser af, hvad et meningsfuldt arbejde indeholdt for dem, og det er her ved muligt for mig at tolke en sammenhæng herimellem.

Under interviewet taler informanterne ligeledes om, hvordan de skaber betydning i denne værdi (bilag 6, l. 1265-1276).

Sofia: *Umiddelbart så ville jeg jo netop have skrevet det her med, at vi engagerer os.*

Emil: *Jeg sidder også her og prøver at finde på et andet ord [griner]. Så prøver jeg at skrive ærlighed. Det er jo det her med at være ærlige overfor hinanden. (...)*

Moderator: *Men jeg synes da også, at ærlighed er et rigtig godt ord. Det er vel noget af det der gør, at man har en tættere relation.*

Lasse: *Jeg har skrevet sammenhold.*

Julie: *Initiativ.*

Sofia: *Hjælp.*

Julie: *Ja! Den er jeg med på! [griner]*

Lasse: *Det er det her med at være der for hinanden.*

Emil: *Ja lige netop.*

Informanterne sammenkobler i ovenstående værdien til ord som ærlighed, sammenhold og hjælp. Julie og Sofia er enige om, at det at hjælpe hinanden er centralt for at opfatte hinanden som en familie, hvor Lasse beskriver det som at være der for hinanden. Jeg tolker, at han her mener både i forhold til at få løst arbejdsopgaver og en form for personligt engagement. Informanternes udtalelser herom kan tolkes som et udtryk for, at de værdsætter interpersonelle egenskaber i medarbejdergruppen. Herved skaber de mening omkring medarbejdernes sociale engagement i hinanden som medvirkende til at skabe et godt arbejdsmiljø.

Ambitioner på holdets vegne

Da medarbejderne under interviewet taler som virksomhedens værdi ”*Vær ambitiøs – Vi kan altid gøre det lidt bedre*” falder snakken på medarbejdernes fælles ambitioner om at udvikle sig som hold (bilag 6, l. 1228-1238).

Lasse: *Ja for det er jo også det her med, at når man er i en gruppe, så skal man også have ambitioner på andres vegne.*

Moderator: *Ja hvad kan vi sammen opnå?*

Lasse: *Ja lige præcis. (...) For hvis gruppen ikke udvikler sig, så er der noget galt.*

Emil: *Vi bliver jo aldrig for gamle til at lære noget nyt. Det er selvfølgelig ikke hver dag, at vi går hjem og siger, at nu har jeg lært det og det men med tiden så.*

Lasse: *I dag har vi jo for eksempel besøg af de to piger fra X afdelingen, som er nede og se hvordan Y afdeling egentlig fungerer. Men det er jo også en del af deres udvikling, så de får bygget noget på den anden vej rundt.*

Emil: *Ja lige netop.*

I ovenstående italesætter Lasse, at han mener, at medarbejderne skal være ambitiøse på fællesskabets vegne. Jeg tolker dette som et udtryk for et fokus på fællesskabets formåen frem for den enkelte medarbejder. Lasse siger her, at det er afgørende, at gruppen udvikler sig. Emil stemmer her i med, at han mener, at man som medarbejder altid kan lære noget nyt, hvilket kan være en italesættelse af en norm omkring, at medarbejderne forventes at udvikle

sig og dermed være medvirkende til fællesskabets samlede udvikling. Lasse nævner desuden et eksempel fra den arbejdsdag, hvor interviewet blev gennemført, hvor to kolleger var på besøg i den afdeling, han arbejder i, for at lære noget mere herom. Gennem et tilbageblik på denne situation skaber Lasse mening omkring, at medarbejdergruppen udvikler sig ved at lære af hinanden på tværs af afdelingerne. Dette kan med udgangspunkt i Weicks teori ses som et eksempel på, hvordan Lasse retrospektivt udvikler sin mening omkring, hvad der er betydningsfuldt. Socialt fællesskab defineres gentagne gange som meningsfuldt af informanterne, hvilket de løbende kobler med forskellige af virksomhedens værdier.

Emil og Sofia taler senere i interviewet om, hvordan det at hjælpe hinanden på tværs af afdelingerne har til formål at opnå det mest optimale resultat (bilag 6, l. 1254-1261).

Sofia: (...) Her er det for eksempel sådan, at hvis det er X afdeling, der er mest presset, så tager vi sku ressourcer ud. Det er lige så vigtigt.

Emil: Ja ja.

Moderator: Det er ikke sådan noget kassetænkning, hvor hver afdeling bare er sig selv?

Emil: Nej vi roterer jo.

Sofia: Nej nej. Men altså det der med at dit arbejde påvirker andres. Fordi at de er kvalt nede i X afdeling, så påvirker det hele vejen op. Så ja.

I ovenstående uddrag fortæller Sofia om, hvordan medarbejderne hjælper den afdeling, der har mest brug for det ved at fordele ressourcer hertil. Jeg tolker heraf, at ressourcer skal identificeres som antallet af medarbejdere, der arbejder i den givne afdeling. Sofia begrundede dette med, at afdelingernes udførelse af opgaver påvirker hinanden og derfor giver det mening for hende, at medarbejderne hjælper hinanden på tværs heraf. Følgende kan ses som et udtryk for, at medarbejderne skaber mening ved at anskue hele virksomhedens medarbejdergruppe som et samlet fællesskab, der har en række fælles mål, som de gerne vil opnå. Det er derfor etableret som en værdifuld norm at hjælpe hinanden med at nå det højeste præstationsniveau samlet set, frem for at den enkelte medarbejder eller den enkelte afdeling udelukkende fokuserer sine ressourcer om sig selv.

Opsamling på afsnit

I ovenstående afsnit har jeg præsenteret dele af det empiriske materiale, der centrerer sig omkring medarbejdernes holdninger til og oplevelser af virksomhedens værdier. Informanterne italesætter her tematikker som udviklingsmuligheder, medarbejderinddragelse og socialt sam-

menhold som de mest centrale. De skaber mening herimellem gennem retrospektive tilbageblik, hvor de tillægger deres handlinger betydning. Gennem medarbejdernes besvarelser af spørgeskemaet og udtalelser under fokusgruppeinterviewet er det muligt for mig at tolke, at de er særligt optagede af de relationelle aspekter af deres arbejdsliv, og at de sociale normer i virksomheden i stor udstrækning er fokuseret omkring samarbejde og fællesskab. Herigenem bliver det tydeligt, at meningsgskabelse ifølge Weick er en social proces, hvor medarbejderne i kommunikationen med hinanden skaber fælles fortællinger og påvirker hinandens adfærd. I ovenstående afsnit har jeg desuden sat fokus på, hvordan medarbejderne skaber mening i virksomhedens otte formulerede værdier og kobler disse til deres tanker omkring, hvilke elementer et meningsfuldt arbejdsliv indeholder. Værdierne kobles her til tematikker som empati, kollektive ambitioner og ligeværd, hvilket ligeledes understreger medarbejdernes normative forståelser omkring virksomhedens kultur.

4.3 Sammenhænge og uoverensstemmelser

I dette afsnit vil jeg foretage analytiske tolkninger på sammenhænge og uoverensstemmelser mellem medarbejdernes fortællinger omkring deres oplevelse af et meningsfyldt arbejdsliv og virksomhedens værdier, hvor disse fremgår direkte af det empiriske materiale.

Overlap mellem medarbejdernes og virksomhedens værdier

Som en del af informanternes besvarelse af spørgeskemaet blev de spurgt til, om de så en sammenhæng mellem deres egen væremåde og virksomhedens værdisæt (bilag 4, l. 174-214). Tretten ud af fjorten informanter svarede her ja til dette. Her følger et uddrag af medarbejdernes svar.

Emil: *Er selv den spontane type så ja.*

Pernille: *Yes. I am ambitious, I am not putting extra responsibilities on someone, because I know I can help, I show my initiative and I am here to achieve my goals and to help others to achieve theirs*

Kia: *Yes, I do see connection between them and my behavior. Yes, I would say I am spontaneous, ambitious and take initiative.*

Lasse: *Jeg synes selv der er en god sammenhæng i min måde at være på., eksempelvis møde kollegerne i øjenhøjde, derudover være ambitiøs og tager ejerskab.*

I ovenstående besvarelser fremgår det, at størstedelen af informanterne anskuer en sammenhæng mellem deres egen adfærd og den adfærd, som virksomhedens værdier italesætter, når

de bliver adspurgt direkte herom. De nævner her blandt andet egenskaber som at være spontan, ambitiøs og initiativrig, hvilket er adjektiver, der står nedskrevet som værdierne ”*Tag initiativ*”, ”*Vær ambitiøs*” og ”*Grin og vær spontan*”. Gennem deres besvarelse af spørgsmålet igangsættes på mit initiativ en retrospektiv proces i medarbejderne, hvor de kobler sandsynlige sammenhænge mellem deres egne oplevelser og virksomhedens værdier og herudfra skaber mening. At denne proces bliver fremprovokeret under deres besvarelser, tolker jeg som et udtryk for, hvordan medarbejdere ifølge Weick opererer med en relativ tilgang til sandheden, hvor de skaber sandsynlige forklaringer. Ovenstående svar repræsenterer forklaringer, som medarbejderne fandt troværdige på daværende tidspunkt. Disse er dog under kontinuerlig udvikling i samspejlet med udviklingen af den enkelte medarbejders syn på sig selv, der er med til at forme vedkommendes syn på virksomheden.

Senere i spørgeskemaet blev informanterne spurgt, om de kunne se en kobling mellem deres tanker omkring, hvad et godt arbejdsliv indeholder og virksomhedens værdier. Her gav ti ud af fjorten informanter udtryk for, at de så en sammenhæng herimellem (bilag 4, l. 526-555).

Sofia: *Absolut. At grine og være spontan.*

Julie: *I believe that they overlap on many occasions, but more precisely how we solve problems, the creativity, freedom of speech and finding the laugh and fun out of it.*

Gennem ovenstående besvarelser er det muligt for mig at tolke, at størstedelen af informanterne anskuer en sammenhæng mellem virksomhedens værdisæt og deres egne holdninger til et godt arbejdsliv. Sofia italesætter her, at hun ser spontanitet som en del af både sine egne og virksomhedens værdier. Jeg tolker herudfra, at hun skaber mening herom med udgangspunkt i de oplevelser, der er medvirkende til at forme hendes holdninger til, hvad et godt arbejdsliv indeholder. Disse dannes ifølge Weick kontinuerligt gennem Sofias berøring med arbejdsmarkedet, og er derfor blevet påvirket af både hendes deltagelse på den nuværende arbejdsplads og gennem tidligere beskæftigelse. Julie sætter i ovenstående ord på, at hun ser et overlap mellem virksomhedens værdier og hendes holdning til et meningsfuldt arbejdsliv omhandlende brug af kreativitet, ytringsfrihed og at have det sjovt. Jeg tolker Julies brug af udtrykket ”*freedom of speech*” som et udtryk for, at hun oplever, at medarbejderne har mulighed for at ytre deres meninger i virksomheden og hermed blive inddraget i organisatoriske beslutninger. Hun giver gennem sit svar udtryk for, at hun finder det meningsfuldt at være medarbejder på en arbejdsplads, hvor dette er en del af de sociale normer. Hvilket kan anskues som

et udtryk for meningskabelsesprocessens sociale elementer.

At tage ansvar for virksomhedens værdier

Under interviewet taler informanterne desuden om, hvordan de anser, at medarbejderne har et ansvar for at påtage sig virksomhedens værdier (bilag 6, l. 1622-1626).

Moderator: *Men der er jo mange virksomheder, som har værdier, der står i en personalehåndbog eller på en plakat.*

Lasse: *Ja, men der er ingen, der følger dem.*

Emil: *Det er bare noget man læser.*

Sofia: *Nej men det hænger jo sammen med at tage ansvar. Det er jo ikke nødvendigvis alle værdierne, der er i et med den du er som menneske, men du kan godt gøre noget for, at du påtager dig værdierne som en del af dit ansvar for virksomheden.*

Lasse: *Helt enig.*

I ovenstående italesætter Sofia, at hun mener, at medarbejderne har et ansvar for at påtage sig virksomhedens værdier på trods af, at disse ikke nødvendigvis stemmer overens med deres personlige overbevisninger. Lasse bekræfter hende i dette. Jeg tolker Sofias udtalelse som et udtryk for en erkendelse af, at medarbejdernes adfærd formes af de normer, der hersker i den organisatoriske kontekst. Den enkelte medarbejders syn på sig selv præges af omgivelserne, hvilket medarbejderne kan være bevidste omkring og inkorporere aktivt i deres opførsel. At påtage sig visse typer af adfærd, som anses som meningsfuldt i virksomhedens miljø, vil med udgangspunkt i Weicks teori retrospektivt opleves som meningsfuldt for den enkelte medarbejder, da dette fører til en større accept i gruppen. At tage ansvar for virksomhedens værdier ved at opføre sig herefter tolker jeg som et udtryk for, at disse efter Sofia og Lasses mening er en central del af virksomhedens normer og dermed en del af den sociale fortælling.

Som eksempel herpå omtaler Sofia, Emil og Lasse, hvordan medarbejderne alle har et ansvar for at bibeholde virksomhedens værdier under fremtidige organisatoriske ændringer, som er planlagt for virksomheden i løbet af de næste år (bilag 6, 1599-1608).

Sofia: *Det handler om, at vi alle sammen hver og et menneske tager ansvar for det.*

Emil: *Ja*

Lasse: *Lige præcis*

Sofia: *Også selvom at vi bliver dobbelt så mange. Det nytter ikke noget, at vi forventer, at det er enten vores teamledere eller andres ansvar.*

Lasse: *Ja det er vores alle sammens ansvar.*

Sofia: *Altså at trille bolden hen til en, som man godt kan lide. Vi skal alle sammen tage ansvar.*

Emil: *Flere mennesker, flere muligheder!*

Lasse: *Men det skal bare stadig ikke presses ind i en firkant. Man kan hurtigt blive fanget i det der med, at når en virksomhed vokser, så bliver man også nødt til at strukturere meget mere. Der skal jo selvfølgelig også være en form for struktur, men det skal være på den sjove måde.*

Emil: *Der vil nok være lidt kaos i starten. Alt nyt er svært ikke. Men på sigt så skal vi jo bare lande, hvor vi er. Så må vi se, hvad fremtiden bringer.*

I ovenstående uddrag taler informanterne med udgangspunkt i det faktum, at virksomheden i år 2022 er planlagt til at flytte til en større lokation. Baggrunden herfor er øget vækst i virksomheden, hvilket stiller krav om håndtering af et større antal varer for logistikafdelingen. Afdelingens medarbejdergruppe forventes derfor at vokse betydeligt i størrelse i den kommende periode. Sofia, Emil og Lasse taler her om, at de mener, at det er alle medarbejdernes ansvar at håndtere denne ændring frem for blot at være en opgave for ledende medarbejdere. Lasse italesætter, at han mener, at det er vigtigt, at virksomheden ikke forfalder til meget struktur i processen, men bibeholder det mere uformelle udgangspunkt. Jeg tolker dette som et udtryk for, at Lasse skaber mening omkring virksomhedens værdi omkring at tænke anderledes. Emil bruger udtrykket ”på sigt skal vi jo gerne lande, hvor vi er”, hvilket jeg tolker som et udtryk for, at han ønsker at bibeholde de normer, som medarbejderne har skabt i den sociale kontekst på trods af, at det sociale rum udvides betydeligt. Gennem interaktion med nye medarbejdere ønsker informanterne dermed at påvirke deres menings-skabelsesproces, så den i høj grad stemmer overens med gældende holdninger og adfærd, der afspejler et meningsfuldt arbejdsliv i virksomheden.

At skabe mening om ledelsesformen

Under fokusgruppeinterviewet talte Julie, Lasse og Emil om, at de mente, at det kunne være svært for især udenlandske medarbejdere at forstå værdien ”Mød din kollega i øjenhøjde – vi er alle lige” (bilag 6, l. 1180-1196).

Julie: *Ja god pointe. Ja det er også fordi, at vi har næsten firs procent udlændinge, og vi tænker på forskellige måder fx omkring magtdistance. For eksempel der hvor jeg kommer fra er det supernormalt, at når chefen kommer, så siger man ikke noget og bliver lille. Og det er helt forskelligt fra Danmark. Nogle gange bliver jeg chokeret, fordi at vi har åben kommunikation. (...)*

Moderator: *Men handler det så om, at der er nogen, der faktisk har lidt svært ved at forstå den her værdi? Det der med at det rent faktisk er sådan, at det er?*

Julie: *Ja.*

Lasse: *Ja man bliver jo ikke bedt om at opføre sig anderledes, fordi at chefen kommer på besøg. Altså vi er, som vi er. Han ser på os på samme måde, som vi ser på ham.*

Emil: *Men det er jo rigtigt som Julie siger, at det kan jo godt være et chok, hvis man kommer fra en anden kultur. Så vil man jo flyve rundt.*

Lasse: *Ja for hvad er det. Er her ikke 16 forskellige nationaliteter?*

Emil: *Jo det er jo rigtig mange efterhånden.*

I ovenstående italesætter Julie en problematik omkring, at udenlandske medarbejdere ofte er vant til et arbejdsmiljø, hvor der er en større magtdistance mellem ledere og medarbejdere. Jeg tolker, at hun anskuer dette som en modsætning til den ledelsesstil, som hun har oplevet i Danmark, hvor der benyttes en mere dialogisk tilgang. Lasse og Emil bekræfter Julie i denne opfattelse og anerkender, at den mere dialogiske ledelsesstil kan være et ukendt fænomen for nogen. Jeg anskuer herudfra, at Julie omtaler en form for "kulturchock", som medarbejderne kan opleve i de tilfælde, hvor deres oplevelser fra tidligere arbejdspladser har været så markant anderledes, at de ikke oplever et overlap mellem tidligere og nuværende meningsfuld adfærd. Retrospektivt bliver det derfor med udgangspunkt i Weick problematisk for medarbejderne at skabe mening, da deres holdninger og adfærd kontinuerligt er blevet formet af omgivelser, hvor andre værdier er blevet anset som meningsfulde.

Julie omtaler også denne problematik under sin besvarelse af spørgeskemaet (bilag 4, l. 177-182).

Julie: *(...) Many times, we struggle to meet on "eye" level, because many colleagues see "power distance" as a must and sign of respect for the management.*

I ovenstående italesætter Julie ligeledes problematikken omkring, at hun har oplevet, at medarbejderne har udfordringer med at møde hinanden i øjenhøjde, da mange af hendes kolleger anser det at opretholde en magtdistance til ledelsen som en form for respekt. Dette tolker jeg som et udtryk for, at en del af medarbejderne skaber mening omkring andre sociale normer end dem, som virksomheden forsøger at etablere gennem sit værdisæt. At Julie italesætter problematikken både i sin besvarelse af spørgeskemaet og igen under interviewet, anskuer jeg desuden som et eksempel på den kontinuerlige, retrospektive proces, som medarbejderne ifølge Weick skaber mening ud fra.

Når man ikke kan se meningen

Under besvarelser af spørgeskemaet kom det desuden til udtryk, at informanterne Felix og Alexander ikke oplevede en sammenhæng mellem deres holdninger til et meningsfuldt arbejdsliv og deres oplevelse af virksomhedens værdier. Dette kom bl.a. til udtryk i nedenstående besvarelse, hvor Alexander omtaler værdierne (bilag 4, l. 43).

Alexander: *These "values" are just cringe shout outs that's all*

I ovenstående italesætter Alexander, at han mener, at virksomhedens værdisæt blot er ”tåkrummende opråb”. Jeg tolker dette som et udtryk for, at han ikke oplever en sammenhæng mellem formuleringerne af værdierne og de normer, som han oplever ved at deltage i virksomheden. Når Alexander ser tilbage på sine oplevelser, er det altså ikke muligt for ham at skabe mening herom i relation til virksomhedens værdisæt. Hans opfattelse af virksomhedens sociale normer og fortællinger kan herved ikke ses i sammenhæng med de formulerede værdier som plausible sandheder.

Senere i deres besvarelser af spørgeskemaet omtaler både Alexander og Felix, at det ikke giver mening for dem, at virksomheden omtales som en familie (bilag 4, l. 86-88). Desuden beskriver Alexander sin holdning til værdien ”Mød din kollega i øjenhøjde – vi er alle lige” (bilag 4, l. 282-288).

Alexander: *Well for starters such thing as equality will never exist and especially in a workplace like this, second all I do is being treated as a person who came here yesterday, no matter how much effort or quality work I put in, company has no appreciation for hard working people just their "equality" policy.*

I ovenstående italesætter Alexander, at han mener, at det generelt ikke er muligt at skabe ligeværd og særligt ikke på denne arbejdsplads. Han mener, at han bliver behandlet som en ny medarbejder uanset sin arbejdsindsats. Derfor er han kommet frem til den konklusion, at virksomheden ikke sætter pris på hårdtarbejdende medarbejdere, men blot fører en form for ligeværdspolitik. Jeg tolker på baggrund af dette, at Alexander med udgangspunkt i sine oplevelser har skabt en mening om virksomheden som en kontekst, hvor medarbejderne ikke bliver behandlet ligeværdigt. Da han ikke kan se en sammenhæng mellem sine egne oplevelser og værdisættet, anskuer han dette som en form for tom politisk statement. Gennem sine handlinger

ger har han med udgangspunkt i Weicks teori skabt en mening om de sociale normer i virksomheden, som han gennem kontinuerlige retrospektive processer ikke kan sætte i sammenhæng med værdisættet.

Felix italesætter desuden, hvorfor han ikke mener, at virksomheden passer sammen med hans opfattelse af et meningsfyldt arbejdsliv (bilag 4, l. 439-440 og 485-489).

Felix: *Because now I know how good workplace for me should look like. Maybe for someone this place is best place to work.*

Felix: *I thoughts that money is what I need. I got it at this company, but I also got shit loads of stress. So now stressless workplace is a place for me. And I am not talking about challenges, innovation or etc. I love it where I have to challenge myself. I am talking about daily remainders that target target target is the only thing important for here. You have to reach it. Why you are not reaching it. Push, push, push. Yellow green red...*

Han beskriver i ovenstående, at han er klar over, hvad en god arbejdsplads indeholder for ham, og at han ikke mener, at virksomheden lever op til dette. Felix fortæller, at han tidligere var af den opfattelse, at lønniveauet var det vigtigste. Han har dog oplevet i sit nuværende arbejde, at han føler sig stresset over at skulle nå ”target”, der er et udtryk for det produktionsniveau, der er målsat for medarbejderne. Med udgangspunkt i ovenstående er det muligt at tolke, at Felix holdning til, hvad et meningsfuld arbejdsliv indeholder, har udviklet sig i en retning, som han ikke mener stemmer overens med de normer, der hersker i virksomheden. Han giver udtryk for, at hans prioriteringer har udviklet sig til i højere grad at være fokuseret på godt psykisk arbejdsmiljø frem for et højt lønniveau. Med udgangspunkt i Weick har Felix’ opfattelse af sig selv i et omfang udviklet sig som følge af hans oplevelser i den organisatoriske kontekst, og hans opfattelse af de omkringliggende omgivelser har derfor ændret sig som følge heraf.

Opsamling på afsnit

I dette afsnit har jeg præsenteret dele af det empiriske materiale, der italesætter både sammenhænge og uoverensstemmelser mellem medarbejdernes opfattelse af et meningsfuldt arbejdsliv og virksomhedens værdisæt. Resultater heraf viser, at størstedelen af informanterne anskuer en række sammenhænge herimellem, når de spørges direkte herom. Ifølge Weick kan dette tolkes som et udtryk for, at medarbejderne gennem tilbageblik på deres oplevelser i

virksomheden kan etablere sandsynlige forklaringer imellem disse og virksomhedens værdier. Desuden mener informanterne fra fokusgruppeinterviewet, at medarbejderne har et ansvar for at efterleve værdierne for at bidrage til at opretholde virksomhedens normer. Dette kan anskues som et udtryk for, at medarbejdernes opfattelse af sig selv og opfattelse af virksomheden påvirker hinanden i et samspil, der tilsammen skaber kontinuerlig mening. Det er også muligt at tolke en række uoverensstemmelser ud fra materialet, hvor en mindre del af informanterne giver udtryk for at opleve divergencer mellem deres oplevelser af virksomhedens værdier og et meningsfuldt arbejdsliv. Dette kan med udgangspunkt i Weicks teori om meningsskabelse tolkes som et udtryk for, at disse medarbejdere med udgangspunkt i deres ageren i virksomheden skaber mening omkring andre normer end dem, der er formuleret i virksomhedens værdisæt. Herved er det ikke muligt for dem gennem retrospektive processer at skabe sammenhæng imellem disse forskellige opfattelser. Desuden omtaler medarbejderne også en manglende forståelse hos en del af medarbejdergruppen for virksomhedens brug af et mere ligeværdigt forhold mellem ledere og medarbejdere, hvilket kan have udgangspunkt i medarbejdernes tidligere oplevelser i organisatoriske kontekster.

4.4 Opsamling på kapitel

I dette kapitel har jeg præsenteret dele af det empiriske materiale, der centrerer sig omkring specialet problemformulering. Medarbejdernes holdninger til og oplevelser af et meningsfuldt arbejdsliv blev indledningsvis fremstillet og fortolket i første afsnit. Her kom det til udtryk, at medarbejderne fandt elementer som fællesskab, anerkendelse og inddragelse meningsfulde. Herefter gennemgik jeg besvarelser centreret omkring virksomhedens værdier, hvor medarbejderne holdninger til værdiernes indhold blev italesat. Deres tolkninger heraf centrerede sig i særdeleshed omkring emner som samarbejde, kommunikation og udvikling. Afslutningsvis præsenterede jeg, hvor medarbejderne oplevede uoverensstemmelser mellem deres tanker om et meningsfuldt arbejdsliv og virksomhedens værdisæt. Det kom her blandt andet til udtryk, at en mindre del af medarbejderne ikke oplevede værdierne som repræsentative for virksomhedens kultur. Med udgangspunkt i resultaterne heraf vil jeg i kommende kapitel diskutere disse for afslutningsvis at samle disse med fokus på specialet problemformulering.

5. Diskussion

I dette kapitel vil jeg diskutere de resultaterne, som det har været muligt for mig at indsamle og behandle på baggrund af det empiriske materiale. Jeg vil her trække tråde til anden litteratur og studier for herved at debattere mine resultaterne i en bredere ramme.

5.1 Værdier som kulturelle markører

Sigtet for dette speciale har været at undersøge, hvordan medarbejderne i en specifik virksomhed skaber mening omkring en række eksplicite værdier, som virksomheden har nedskrevet i et værdisæt. Med udgangspunkt i Hasses forståelse af kulturel kontekst kan jeg betegne virksomhedens værdier som en form for artefakter, der gennem kulturelle læreprocesser bliver etableret som kulturmarkører. Kulturmarkører er ifølge Hasse kollektivt tillærte, som en del af de kulturelle modeller, der skaber forventninger til medarbejdernes handlinger (Hasse, 2011). De medarbejdere, der har bidraget med empiri til dette speciale, italesætter tematikker som fællesskab, anerkendelse og medarbejderinddragelse, hvilke herved kan diskuteres som værende markører for virksomhedens kultur. Disse fund lægger sig i tråd med de resultater, som Øgård og Møgster fandt i deres studie, som jeg præsenterede i kapitel et (Øgård & Møgster, 2009). I hvor høj grad virksomhedens otte værdier bliver anvendt af medarbejderne til at definere normer og forventninger til deres adfærd, kan på baggrund af mine fund siges at være individuel og variabel. Størstedelen af medarbejderne skaber sammenhænge mellem deres tolkninger af virksomhedens kultur og værdier ved de koble disse til deres oplevelser af og holdninger til den organisatoriske kontekst.

Medarbejdernes adfærd og brug af sig selv som arbejdsredskab kan på nutidens arbejdsmarked være af betydning for virksomheders resultater, da virksomheder i højere grad skaber vækst gennem immaterielle processer som menneskelig viden. Et fokus på de kulturelle omgivelser, som medarbejderne skal arbejde i, kan derfor være af organisatorisk interesse, hvilket også er tilfældet for den virksomhed, der har deltaget i min undersøgelse. Ved at formulere en række værdier på skrift og italesætte disse i dagligdagen har virksomheden forsøgt at påvirke medarbejdernes forståelse af normativ opførsel. Værdierne bruges hermed som et strategisk ledelsesredskab, hvis formål har været at skabe mening for medarbejderne og forme en fælles retning for gruppen, der kan adfærdsregulere den enkelte. Denne bevægelse er lykket for virksomheden i forhold til størstedelen af medarbejderne, og det er muligt at diskutere om værdierne, når etableret som normer, fungerer som en form for moralsk rettesnor,

som medarbejderne holder hinanden op på.

5.2 Kritik af værdier

Som omtalt i kapitel et bliver værdier ofte kritiseret for at være for overordnet formuleret og dermed ikke retningsanvisende for medarbejderne. Mange virksomheder formulerer ifølge Ellermann deres værdier så brede, at de blot får karakter af beskrivelser af almindelig sund fornuft (Ellermann, 2015). Det er muligt at diskutere, om den virksomhed, der har deltaget i dette speciale, har formået at formulere dens værdier mere specifikt og kontekstnært, da disse opleves som meningsfulde for en større del af medarbejderne. Det skal dog pointeres, at en mindre del af medarbejderne gennem deres deltagelse har givet udtryk for, at de ikke oplever, at virksomhedens værdier som retningsvisende for den kultur, de her oplever. Værdierne bidrager derfor ikke til medarbejdernes forståelse af sig selv om gruppe, og de kommer derfor til at fremstå som tomme statements i stedet. Denne tendens er før blevet fremanalyseret af Krause-Jensen i en anden dansk organisatorisk kontekst. Resultaterne af dette studie lægger sig derfor i forlængelse heraf (Krause-Jensen, 2011).

5.3 De meningsfulde værdier

Hvordan den enkelte medarbejder skaber mening i sit arbejdsliv, kan ifølge Kamp være af betydning for deres oplevelse af virksomhedens psykisk og sociale arbejdsmiljø (Kamp, 2011). På baggrund heraf er det muligt for mig at diskutere, om resultaterne af mit speciale kan ses i sammenhæng med niveauet af medarbejdernes trivsel. De medarbejdere, der finder virksomhedens værdier meningsfulde, oplever med udgangspunkt i Kamps tese en større sammenhængskraft mellem deres egne præferencer og virksomhedens normer. Herved er det sandsynligvis muligt for dem i højere grad at føle sig mødt i deres egne forståelser af moralsk god opførsel. Mening og motivation knyttes ifølge Kamp tæt sammen, hvilket mine empiriske fund også viser tegn på. Flere af medarbejderne omtaler det at være motiveret som sammenhængende med bestemte typer af adfærd, som de finder meningsfuld. Eksempelvis definerer flere af medarbejderne det at samarbejde med deres kolleger som både meningsfuldt og motiverende.

Jeg har i dette speciale arbejdet med mening med udgangspunkt i Weicks definition heraf, hvor begrebet ansues som under kontinuerlig udvikling som følge af medarbejdernes ople-

velser og retrospektive tolkninger heraf (Weick, 2009). Mine fund kan betragtes som et øjebliksbillede af medarbejdernes forestillinger om virksomhedens værdier. Disse forestillinger er i høj grad påvirket af deres ageren i den organisatoriske kontekst, hvor deres sociale relationer til hinanden spiller en afgørende rolle. Hvordan medarbejderne kommunikerer værdierne mellem sig både sprogligt og kropsligt udvikles parallelt med implementering af nye tiltag og arbejdsmetoder, hvilket løbende danner den nutidige kontekst, som medarbejderne danner deres mening på baggrund af. Skellet mellem medarbejderens individuelle forestillinger om virksomhedens værdier og de fortællinger, som de sammen skaber kan synes sløret. At medarbejdernes beretninger om, hvad de finder meningsfuldt i deres arbejdsliv, er derfor ikke overraskende overlappende med deres kolleger besvarelser. Dette kan ansues som et billede af, hvordan moralske retningslinjer for passende adfærd på en arbejdsplads konstant forhandles mellem medarbejderne. At en virksomhed vælger at udforme et værdisæt, som det har været tilfældet for denne virksomhed, kan betragtes som en ledelsesmæssig strategi til at forme medarbejdernes adfærd i bestemte retninger, der af virksomheden vurderes som fordelagtige. Medarbejdere skaber dog løbende ubevidst deres egne tolkninger af virksomhedens kultur med udgangspunkt i deres faktisk og forestillede adfærd, hvilket er en vigtig præmis at have for øje i forhold til resultaterne af dette speciale.

5.4 Overlap mellem medarbejderens og virksomhedens værdier

Under fokusgruppeinterviewet ytrede medarbejderne en holdning om, at medarbejderne var ansvarlige for at efterleve virksomhedens værdier. De omtalte dette som et kulturelt ansvar for, at virksomhedens normer blev opretholdt. En af medarbejderne udtalte her: *”Nej men det hænger jo sammen med at tage ansvar. Det er jo ikke nødvendigvis alle værdierne, der er i et med, den du er som menneske, men du kan godt gøre noget for, at du påtager dig værdierne som en del af dit ansvar for virksomheden.”*

Denne udlægning står i kontrast til Salamons udlægning om, at medarbejderens værdier skal harmonisere med virksomhedens for, at medarbejderen kan skabe værdi for virksomheden. Heri lægger en dybere diskussion omkring, om menneskers værdier er iboende eller tillærte. Medarbejderne fra den virksomhed, som har deltaget i min undersøgelse, giver udtryk for en forståelse af, at det er muligt for dem at tillære bestemte typer adfærd, som bliver værdsat i den organisatoriske kontekst. Denne tankegang kan siges at være et udtryk for, hvordan medarbejderne som fællesskab opretholder og udvikler de normer, der er definerende for deres

interaktioner. Flere af medarbejderne giver gennem deres deltagelse udtryk for, at de mener, at deres holdninger og personlighed har udviklet sig gennem deres arbejde, hvilket kan diskuteres som en gensidig påvirkning mellem den enkeltes opfattelse af sig selv og af verden omkring sig. Salamon omtaler dette som en form for åndelig bevidsthed eller intelligens, hvor medarbejderen er opmærksom på egne værdimæssige præferencer (Salamon, 2003). Niveauet af medarbejderens åndelige intelligens kan være af betydning for resultaterne af dette speciale, da deltagerne evne til at reflektere over egne oplevelser har været af betydning for deres forståelse af virksomhedens kultur og værdier.

5.5 Opsamling på kapitel

I dette kapitel har jeg diskuteret de fund, som jeg med udgangspunkt i det empiriske materiale er kommet frem til. Jeg har her debatteret, om virksomhedens værdier kan defineres som kulturelle markører, der hermed fungerer som normer. Hvordan værdier kan defineres som meningsfulde i en organisatorisk kontekst betragtes i dette speciale som en kompleks proces, hvor medarbejderens sociale relationer og evne til at reflektere er af betydning. Desuden har jeg diskuteret med udgangspunkt i et kritisk perspektiv på værdier, hvor disse kan omtales som tomme budskaber.

6. Konklusion

I dette kapitel opsummerer jeg de konkluderende bemærkninger, som det er muligt for mig på baggrund af det empiriske materiale at fremstille centreret omkring specialets problemformulering og forskningsspørgsmål. For læserens skyld vil jeg her gengive problemformuleringen:

Hvordan skaber medarbejderne mening i deres arbejdsliv, og hvordan relaterer denne meningskabelse sig til virksomhedens værdier?

Gennem medarbejdernes besvarelser af spørgeskemaet og deltagelse i fokusgruppeinterviewet er det muligt for mig at udlede, at de oplever et meningsfuldt arbejdsliv som bestående af en række tematikker. Medarbejderne fokuserer her særligt på det sociale fællesskab de oplever med deres kolleger som betydningsfuldt. At samarbejde og hjælpe hinanden med faglige og personlige udfordringer bidrager til, at de i løbet af deres arbejdsdag oplever en form for samhørighed. Desuden italesætter medarbejderne også det at give og modtage feedback og anerkendelse for deres individuelle bidrag til løsningen af arbejdsopgaver som et meningsfuldt element i arbejdslivet. Udover relationelle tematikker ved et meningsfuldt arbejdsliv beskriver medarbejderne også, at de sætter pris på at have mulighed for at løse udfordringer i deres arbejde gennem kreative løsninger og hermed udvikle arbejdsgange. Medarbejderne finder ligeledes mening i at blive inddraget i virksomhedens udvikling, hvor de oplever, at de har mulighed for at påvirke organisatoriske beslutninger.

Medarbejdernes besvarelser giver desuden et indblik i, hvordan de tolker og skaber mening i virksomhedens otte formulerede værdier, samt hvilke normer de generelt vurderer som retningsvisende for virksomhedens kultur. Her omtaler medarbejderne det også som definerende, at virksomhedens organisering er baseret på en mere dialogisk ledelsesform, hvor medarbejderne føler sig inddraget og informeret. Dermed oplever de sig selv som medbestemmende, handlekraftige individer, der har mulighed for at bidrage til, hvordan arbejdsgange skal implementeres og udvikles. Dette udleder jeg i sammenhæng med medarbejdernes forståelse om, at virksomhedens værdier bygger på et mere ligeværdigt forhold mellem deltagerne i den organisatoriske kontekst uafhængig af den enkeltes position. I medarbejdernes beskrivelser af virksomhedens værdier lægger de ligeledes vægt på relationelle tematikker som socialt engagement, empati, støtte og respekt, hvilket italesætter disse som meningsfulde ele-

menter i medarbejdernes opfattelse af deres arbejdsliv. Her tydeliggøres det også, at medarbejderne arbejder ud fra et princip om, at deres fælles præstationer er vigtigere end individuelle indsatser. Disse fælles sejre anskuer de desuden som betydningsfulde at fejre, hvilket de betragter som en form for anerkendelse. Medarbejderne lægger derfor vægt på, at det i virksomheden er normativt at hjælpe hinanden og udvikle sig som et hold. I dette kollektive mindset lægger også et fokus på rummelighed og accept af hinandens forskelligheder som en del af de sociale normer, medarbejderne skaber mening omkring. De sætter værdi i at opnå og pleje tætte relationer til hinanden, hvor de skaber plads til, at alle kan bidrage med deres egen unikke personlighed og kompetencer. Foruden disse relationelle værdier fokuseret på medarbejdernes interaktioner med hinanden italesætter medarbejderne også det som værdifuldt, at de i den organisatoriske kontekst har mulighed for at afprøve kreative metoder, når de skal løse udfordrende arbejdsopgaver. Hvilket flere af medarbejderne også beskriver som definerende for et meningsfuldt arbejdsliv generelt. Heri lægger en værdsættelse blandt medarbejderne af at tænke anderledes og anskue fejlstående afprøvninger som en lærerig del af processen. Dette anskuer de ligeledes som et meningsfuldt element i, at de gennem deres deltagelse i virksomheden har mulighed for at udvikle sig faglige og menneskeligt.

Gennem det empiriske materiale er det muligt at sammenfatte en lang række sammenhænge mellem medarbejdernes opfattelser af, hvad et meningsfuldt arbejdsliv indeholder og deres forståelser af virksomhedens værdier omhandlende tematikker som fællesskab, kreativ opgaveløsning og medinddragelse i virksomhedens udvikling. Desuden omtaler medarbejderne også direkte sammenhænge mellem deres egne personlige værdier og virksomhedens værdier omhandlende kvaliteter som spontanitet, initiativrigdom og ansvarlighed. Deltagerne i fokusgruppeinterviewet beskriver desuden, at de mener, at medarbejdergruppen i et vist omfang er ansvarlige for at efterleve virksomhedens værdier med formål om at opretholde disse som normer i den organisatoriske kontekst. De italesætter derforuden, at de oplever det som problematisk, at dele af medarbejdergruppen i mindre grad skaber mening i virksomhedens fladere hierarkiske opbygning. En mindre del af de informanter, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, beskrev, at de ikke oplevede en sammenhæng mellem deres opfattelse af et meningsfuldt arbejdsliv og virksomhedens værdier. De gav her udtryk for, at de oplevede arbejdsmiljøet som hyperfokuseret på medarbejdernes produktionsmæssige produktion og samtidig ikke følte sig anerkendt for deres bidrag på lige fod med andre medarbejdere. Det er der-

med ikke alle medarbejdere, som bidrog til mit empiriske materiale, der oplevede en sammenhæng mellem virksomhedens værdier og deres opfattelse af et meningsfuldt arbejdsliv, hvilket er af betydning at understrege.

7. Perspektivering

Følgende kapitel har til formål at præsentere problemstillinger, som det med udgangspunkt i den viden, jeg har indsamlet i dette speciale, kan være interessante at undersøge nærmere i fremtiden.

På baggrund af udarbejdelsen af dette speciale har jeg gjort mig en række overvejelser omkring, hvordan medarbejderes oplevelser af et meningsfuldt arbejdsliv og virksomheders værdisæt yderligere med fordel kan undersøges. I min undersøgelse har jeg fokuseret på et mindre udsnit af virksomhedens medarbejdere, der med udgangspunkt i egen interesse for emnet har deltaget. Flere af virksomhedens medarbejdere kan fremadrettet med fordel inddrages i en større undersøgelse af emnet med formål om i højere grad at indsamle et repræsentativt indblik i medarbejdernes tolkninger af virksomhedens værdier. Dette vil dog kræve brugen af en anden samplingsmetode, hvor flere af medarbejderne opfordres til at deltage. Derudover finder jeg det interessant at undersøge nærmere, hvordan medarbejdernes tolkninger af et meningsfuldt arbejdsliv påvirkes af, at en større andel af dem har en international baggrund. Herved vil det være muligt at undersøge, hvordan arbejdskultur og andre kulturelle områder på samfundsplan påvirker hinanden.

Det kan også være muligt i fremtidige undersøgelser af emnet at benytte andre metodiske tilgange end spørgeskema og fokusgruppeinterview, som jeg har anvendt i dette speciale. Ved for eksempel at anvende deltagende observation vil det være muligt at genere empiri om medarbejdernes faktiske handlinger og adfærd, der kan give et indblik i deres ageren i virksomheden. Desuden vil det gennem brug af denne metodiske tilgang være muligt at afvikle uformelle samtaler med medarbejderne, hvor der i højere grad er mulighed for, at medarbejderne sætter ord på, hvordan de oplever virksomhedens værdier i praksis. Jeg anskuer det desuden som fordelagtigt, hvis fremtidige studier kan inkludere individuelle interviews med medarbejderne for herved at sætte fokus på den enkeltes holdninger og oplevelser. I en interviewsituation vil der være mulighed for, at medarbejderen kan italesætte mere personlige oplevelser og indtryk, hvilket ikke har været tilfældet for de medarbejdere, som deltog i mit fokusgruppeinterview.

Det kan derudover være interessant at udforske ledernes oplevelser og tolkninger af virksomhedens værdier enten separat eller i sammenligning med medarbejdernes. Deres forskellige

perspektiver på og forståelser af det organisatoriske liv i virksomheden vil kunne bidrage til en kompleks forståelse af virksomhedens kultur. Lederne vil her kunne tilføje et indblik i, hvordan værdibaseret ledelse praktiseres i organisationen, og hermed hvordan de gennem deres adfærd fremviser fordelagtig adfærd for medarbejderne.

Slutteligt vil jeg fremhæve det som en mulighed, at fremtidige studier vil kunne perspektivere denne undersøgelse til andre virksomheder, der ligeledes arbejder med udgangspunkt i et værdisæt. Hvordan medarbejdere skaber mening i det arbejdsmiljø, som de på daglig basis er en del af, vil i høj grad være kontekstuel. Derfor kan den enkelte medarbejders oplevelse af virksomhedens normer og værdier siges at være bundet op på virksomhedens fysiske og sociale omgivelser. Hvordan et værdisæt praktiseres i andre organisatoriske kontekster og er medvirkende til at skabe mening for medarbejderne, vil derfor være interessant at undersøge. Det kan ligeledes være af forskningsmæssig interesse at undersøge, hvordan det påvirker virksomheder at arbejde med et eksplicit værdisæt kontra mere implicite værdier, som ikke er formuleret skriftligt.

Litteraturliste

- Alvesson, M. (2003). *Methodology for close-up studies – struggling with closeness and*. Higher Education, pp. 167-193.
- Bramming, P., & Andersen, V. (2019). *Selvledende organisationer*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interview*. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels Forlag.
- Center for Værdier i Virksomheder. (2003). *Værdier, Etik og Socialt Ansvar i Virksomheder - Brudflader og Konvergens*. Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde universitet.
- Den danske ordbog. (10. februar 2021). Ordnet. Hentet fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=norm>
- Ellermann, M. (8. januar 2015). *Virksomhedens værdier er tom snak*. Hentet fra Jobindex: <https://www.jobindex.dk/cms/virksomhedens-vaerdier-er-tom-snak?lang=da>
- Frederiksen, M. (2015). *Mixed Methods-forskning*. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard, Kvalitative metoder (pp. 197-213). Hans Reitzels Forlag.
- Fuglsang, L., Olsen, P. b., & Rasborg, K. (2018). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur.
- Google. (2021, marts). Retrieved from Google: <https://www.google.com/forms/about/>
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. Samfundslitteratur.
- Hasse, C. (2011). *Kulturanalyser i organisationer*. Samfundslitteratur.
- Heiselberg, L. (2008, februar 2). *Fokusgrupper og forskellige intelligenser*. MedieKultur: Journal of media and communication research, pp. 93-105.
- Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet. (2021, marts). *Sampling*. Retrieved from Metodeguiden: <https://metodeguiden.au.dk/sampling-revised/>
- Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet. (2021, marts). *Surveys*. Retrieved from Metodeguiden: <https://metodeguiden.au.dk/surveys/>
- Jørgensen, A. S. (29. maj 2013). *Chefer fejlfortolker værdibaseret ledelse*. Hentet fra Djoefbladet: <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2013/5/chefer-fejlfortolker-v-ae-rdibaseret-ledelse.aspx>

Krause-Jensen, J. (2011). *Ideology at work: Ambiguity and irony of value-based management in Bang & Olufsen*. *Ethnography*, s. 266-289.

Kristensen, M. L. (13. september 2010). *Er jeres værdier også uden værdi?* Hentet fra Væksthus for ledelse: <https://www.lederweb.dk/artikler/er-deres-vaerdier-ogsaa-uden-vaerdi/>

Kristensen, S., & Krogstrup, H. K. (1999). *Deltagende observation*. København: Hans Reitzels forlag.

Kristiansen, S. (2015). *Kvalitative analyseredskaber*. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (pp. 481-498). Hans Reitzels Forlag.

Larsen, M. Ø. (2020). *Implementering af Corporate Social Responsibility - Et fokus på private virksomheders vej mod større social ansvarlighed*. Aalborg Universitet.

Mac, A., & Madsen, S. (2018). *Forandringsforståelse - balance mellem proces og resultat*. Samfundslitteraturen.

Moran-Ellis, J., Alexander, V. D., Cronin, A., Dickenson, M., Fielding, J., Sleney, J., & Thomas, H. (2006). *Triangulation and integration: processes, claims and implications*. SAGE Publications, pp. 45-59.

Morgan, D. L. (2011). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE Publications.

Nielsen, G. A., & Schmedes, K. (2009). *Ledetråde til design og brug af spørgeskemaer*. Forlaget Columbus og forfatterne.

OPR-Finance. (8. december 2018). *smvguiden*. Hentet fra <https://smvguiden.dk/forretningskoncept/mission-vision-og-vaerdier-din-virksomheds-dna/>

Proff Aps . (16. februar 2021). Hentet fra Proff: <https://proff.dk/>

Salamon, K. L. (december 2003). *Organisationskultur og åndelighed - Om værdibaseret selvledelse og selv-evaluering*. Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder - Brudflader og konvergens. Roskilde Universitet.

Stegeager, N., & Laursen, E. (2018). *Organisationer i bevægelse*. Samfundslitteratur.

Weick, K. (2009). *Making sense of the organization - The impermanent organization*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Weick, K., & Sutcliffe, K. M. (juli-august 2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, s. 409-421.

Øgård, M., & Møgster, H. E. (2009). *Hva gir de ansatte oplevelse av mening i arbeidet?* Agder universitet.

Værdier – et centralt element i det meningsfulde arbejdsliv

Forfatter: Maria Ørsnes Larsen, kandidatstuderende på uddannelsen Læring og Forandringsprocesser ved Aalborg universitet. Kontakt: mola19@student.aau.dk
Artiklens omfang: 10.962 med mellemrum

Denne artikel er skrevet med udgangspunkt i mit speciale omhandlende virksomhedens værdisæt. Herunder søger jeg at formidle centrale betragtninger og resultater heraf, som efter min vurdering kan være af organisatorisk interesse for virksomhedens fremtidige arbejde med værdier og kultur. Fokuset for mit speciale har været at undersøge, hvilke elementer i medarbejdernes arbejde som de finder meningsfulde, og hvilke tolkninger de laver omkring virksomhedens otte værdier. Indholdet af mit speciale er baseret på en spørgeskemaundersøgelse, hvor fjorten medarbejdere deltog. Fire af disse deltog herefter i et fokusgruppeinterview, hvor vi gik mere i dybden med emnet. Gruppen af medarbejdere, som har deltaget i mit speciale, udgjorde derfor et forholdsvis lille udsnit af den samlede medarbejdergruppe. Resultaterne heraf skal derfor betragtes som en form for stikprøve, der giver et indblik i nogle få medarbejders oplevelser og holdninger.

De meningsfulde elementer

Gennem medarbejdernes besvarelser af spørgeskemaet og udtalelser under fokusgruppeinterviewet viste der sig en række tematikker omkring, hvad de fandt betydningsfuldt i deres arbejde. Størstedelen af medarbejderne mente, at deres opfattelser heraf er blevet præget af deres nuværende arbejde, hvor de i højere grad er blevet opmærksomme på anerkendelse og gode relationer til deres kolleger som meningsfulde elementer i at skabe trivsel. Herunder følger et oprids af de tematikker, som medarbejderne italesatte som elementer i et meningsfuldt arbejdsliv.

Fællesskabet

Medarbejderne gav gentagne gange udtryk for, at de sociale aspekter i deres arbejde var vigtige for, at de oplevede, at deres arbejde gav mening. De brugte udtryk som teamwork og samarbejde til at beskrive, hvordan de interagerer med deres kolleger i løbet af deres arbejdsdag og hermed hjælper hinanden med at løse arbejdsopgaverne. En af medarbejderne udtalte følgende: ”Og så opdagede jeg lige pludselig, at det var vigtigere, hvis ikke meget vigtigere,

at jeg havde det godt med mine kolleger.” Hun beskrev hermed, hvordan relationer og kommunikation er afgørende for at trives på sit arbejde.

Anerkendelse

At medarbejderne anerkender hinanden for den måde, som de løser arbejdsopgaver på og hermed bidrager til fællesskabet, er også vigtigt for dem. En medarbejder fortalte her: *“I think that all of us we wake up sometimes with a bad mood, but during the day when you see that some people come to you and appreciate what you doing... it makes my day better.”* Hermed satte han ord på, hvordan feedback og anerkendelse kan styrke medarbejdernes trivsel.

Kreativitet

Medarbejderne beskrev også, at det er vigtigt for dem, at de har mulighed for at bruge kreative løsninger, når de skal løse udfordringer sammen i løbet af arbejdsdagen. En medarbejder fortalte her et eksempel på, hvordan medarbejderne hjælper hinanden på en mere kreativ måde: *“One of our colleagues came to work (she left early yesterday due to family emergency). I was worried but surprised to see her smiling and joking in the end of the day, because we all put our efforts to cheer her up during the day. We played her favorite music, we were helping out with the tasks, talking and laughing together.”*

Inddragelse

Desuden talte medarbejderne om, at de oplever det som meningsfuldt, når de bliver inddraget i virksomhedens udvikling. De motiveres af at være medansvarlige for at udvikle nye arbejdsgange, og at deres ledere inddrager dem og sætter værdi i deres synspunkter. De beskrev dette som en mere dialogbaseret ledelsesstil, hvor den organisatoriske opbygning er fladere. Herved har medarbejderne mulighed for i højere grad aktivt at deltage i det organisatoriske liv og føle sig involverede.

At skabe mening i værdisættet

Herunder vil jeg give et indblik i, hvilke tolkninger medarbejderne laver omkring virksomhedens kulturelle normer og mere specifikt virksomhedens værdisæt.

Som en del af deres besvarelser gjorde medarbejderne sig nogle generelle betragtninger omkring, hvad de mente definerede virksomhedens kultur. En af disse komponenter var, at medarbejderne betragter arbejdspladsen som et sted, hvor de har mulighed for at udvikle deres faglige kompetencer. De talte om personlig og faglig vækst som et bærende element i kulturen, som de følte sig opfordret til at udforske. Desuden mente de, at medarbejdernes muligheder for at udvikle deres kompetencer er medvirkende til, at flere medarbejdere bliver på arbejdspladsen på længere sigt.

Ifølge medarbejderne er det også definerende for virksomheden, at kulturen er rummelig. De gav udtryk for, at de oplever, at der ikke eksisterer et udtalt magthierarki, hvor ledelsen gennemtrumfer beslutninger. I stedet føler de sig inddraget og informeret omkring nye tiltag i virksomheden gennem en mere dialogisk tilgang.

Medarbejderne beskrev også, at virksomhedens kultur indeholder et fokus på, at medarbejderne udvikler og vedligeholder gode relationer til hinanden. De mente, at det er vigtigt, at medarbejderne har det sjovt sammen og bruger en mere uformel tilgang til hinanden til at fejre deres fælles succeser og indsats. At være interesseret i hinanden som mennesker og ikke blot som kollegaer er vigtigt for medarbejderne, og de prioriterer også at have tid og overskud til at tale med hinanden om deres liv uden for arbejdspladsen. Medarbejderne mener, at dette er særligt vigtigt på tværs af afdelingerne, så medarbejderne oplever samhørighed med hinanden. Medarbejderne ønsker at være socialt engagerede i hinanden, styrke fællesskabet mellem sig og dermed i højere grad fokusere på deres fælles præstation frem for deres individuelle ageren.

Betydninger af de otte værdier

Herunder vil jeg give en række eksempler på, hvordan medarbejderne tolker værdierne. Den enkelte medarbejders mening herom er i mit perspektiv formet med udgangspunkt i vedkommendes oplevelser og erfaringer i den organisatoriske kontekst og udvikles derfor løbende gennem medarbejdernes sociale samspil. Nedenstående skal derfor anses som øjebliksbilleder på, hvordan værdierne kan forstås.

Giv aldrig op – Alt er muligt

- Aldrig at give op på hinanden som mennesker

- At tro på at alle gør deres bedste
- CSR som eksempel – At give mennesker en chance
- Mennesket som højere prioritet end arbejdsopgaven

Find den rette vej med den skæve vinkel – Vi er ikke som alle andre

- At tænke ud af boksen – Der er ikke nogen boks!
- At turde at være anderledes og gøre tingene anderledes
- Tilladelse til at prøve at løse arbejdsopgaver på alternative måder

Tag initiativ – Vi er utålmodige og hylder det gode forsøg

- Hvor der arbejdes, der spildes – At lave fejl er en del af hverdagen
- Plads til at afprøve ting – Der findes ingen dumme ideer!
- At se fejl som en mulighed for at lære – Opgør med nulfejlskultur

Tag ansvar – Hos os er alle chef for sit eget område

- At blive inddraget i virksomhedens udvikling
- Din arbejdsopgave påvirker andres – Fælles ansvar
- At være ansvarlig for at danne gode relationer til hinanden

Vær ambitiøs – Vi kan altid gøre det lidt bedre

- At være ambitiøs på holdets vegne
- Gruppens samlede indsats og mål i fokus
- At udvikle sig sammen som team og som afdeling

Vær en del af familien – Vi engagerer os

- At behandle hinanden ligeværdigt og respektfuldt
- At støtte hinanden – At være der for hinanden
- Ærlighed og nærvær i fokus

Mød din kollega i øjenhøjde – Vi er alle lige vigtige

- Empatisk tilgang – At sætte sig i sine kollegaers sted og være imødekommende
- At eliminere magtdistancer mellem medarbejdere i forskellige positioner
- At hjælpe hinanden og samarbejde

Grin og vær spontan – Vi er uhøjtidelige og har humor

- Plads til at være sig selv – Ikke at skulle spille en rolle på arbejdet
- Der er ikke nogen boks, som du skal passe ind i
- At vise sin unikke personlighed frem

Foruden at fortælle om hvilke betydninger medarbejderne tolker i de otte værdier, italesatte de også, at de mener, at medarbejderne i et vist omfang er ansvarlige for at efterleve værdierne og dermed opretholde rammerne for virksomhedens kultur. Dette er særligt vigtigt for medarbejderne, da de ved, at virksomheden inden for de næste år kommer til at gennemgå en række større organisatoriske forandringer, der kan udfordre kulturen. En af medarbejderne bruger udtrykket: *”Vi skal jo gerne lande der, hvor vi er”*, hvilket jeg ser som et billede på et ønske om at vedligeholde og fastholde elementer fra den nuværende kultur.

Der hvor det kan blive endnu bedre

Afslutningsvis vil jeg her fremhæve en række områder, hvor medarbejderne italesætter, at det er muligt at forbedre virksomhedens kultur.

Manglende mening i værdierne

Et mindre antal af de medarbejdere, der deltog i mit speciale, gav udtryk for, at de ikke kunne se meningen i virksomhedens værdier. På baggrund af deres oplevelser mente de, at virksomhedens kultur indebærer, at medarbejderne ikke bliver anerkendt for deres arbejde og føler sig presset til at arbejde mod et urimeligt produktionsniveau. Dette perspektiv giver et indblik i, hvordan nogle medarbejdere ikke oplever deres arbejde som meningsfuldt, hvilket i fremtiden kan være et kulturelt fokusområde.

Samarbejde med andre afdelinger

Det kommer desuden til udtryk, at medarbejderne i afdelingen til tider oplever deres samarbejde med andre af virksomhedens afdelinger som udfordrende. De ønsker at sammenholdet og forståelsen herimellem forbedres, så deres følelse af at være et samlet hold styrkes. Samarbejdet på tværs af virksomhedens afdelinger kan derfor være interessant at udvikle i fremtiden, så medarbejdernes følelse af at være en samlet enhed styrkes.

Den flade organisationsstruktur

Derudover italesætter medarbejderne, at de oplever, at nogle af deres kolleger har svært ved at forstå virksomhedens fladere organisationsstruktur. Dette gør sig særligt gældende for udenlandske medarbejdere, der tidligere har været vant til en type arbejdsmiljø, hvor magtdistance mellem ledere og medarbejdere blev opfattet som en form for respekt. At udvikle denne type medarbejders forståelse for, hvordan inddragelse og fælles ansvar er kulturelt definerende, kan derfor fremadrettet være et fokuspunkt.

Afrunding

Under udarbejdelsen af mit speciale har det været muligt for mig at dykke ned i, hvad en del af virksomhedens medarbejdere finder meningsfuldt. At de centrale tematikker omhandler elementer som anerkendelse, fællesskab og inddragelse har for mig ikke været specielt overraskende – men at medarbejderne gennem refleksion kan skabe mening i deres daglige oplevelser, er for mig det virkelig interessante. Hvordan medarbejderne skaber sammenhænge mellem deres oplevelser og otte nedskrevne værdier på deres egen unikke facon er et område, som rent organisatorisk igen og igen vil være betydningsfuldt i en omskiftelig verden, hvor en sund kultur kan være alfa og omega. Løbende at arbejde med de kulturelle elementer, som medarbejderne oplever gnidninger ved, vil derfor fremadrettet være af betydning.