

Mere en gruppe end et team

En specialeafhandling om en HR-afdelings oplevelse af deres rolle

Udarbejdet af:

Caroline Plagborg Andersen

Marlene Harbo



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Titelblad

Aalborg Universitet

Kandidat i Kommunikation

Juni 2021

Specialeafhandling

Titel: Mere en gruppe end et team

Undertitel: En specialeafhandling om en HR-afdelings oplevelse af deres rolle

Udarbejdet af:

Caroline Plagborg Andersen

Marlene Harbo

Vejleder: Helle Alrø

ECTS: 30 point

Antal anslag i alt: 236.429

Antal normalsider i alt: 98,5

Totalt sideomfang: 130

Antal bilag i alt: 8

Abstract

In this thesis, we have focused on the understanding of the role of HR in an organization. Based on some societal trends that we have experienced, we can assume that the role of HR can be different in several contexts. This assumption served as a foundation to investigate if the ambiguity that we experience around HR is reflected in the HR department's experience of oneself.

Based on a conventional subject search of HR, we have found several academic studies that have the same field of research as us. The studies are based on understanding HRM in Denmark, understanding HR work based on societal developments and examining the role as an HR Partner. In addition to this, we have included knowledge and trends in HRM practice historically and at the present time. That knowledge is based on the Cranet survey (2014) and Henrik Holt Larsen (2014).

The purpose of this thesis is to investigate what experiences and understandings the HR & Working Environment department in Aalborg Kommune has as a group regarding how they as a whole are part of an organization, as our assumption is, by HR's significance in organizations depending on the department as a group and not on background of each individual employee. Therefore, our problem formulation is: How does an HR department experience, function and collaboration in the organization?

The thesis is philosophically hermeneutically based. We have held a focus group meeting, which we facilitated through processual responsiveness. The data used throughout the thesis has been collected through video observations, where we have transcribed as part of our data processing. Our analysis strategy has been through the DiaLoop model, where we have analyzed the manifest and latent layers of the conversation. During the analysis, we use theory from Erving Goffman (2004) about face work, cultural theory from Edgar H. Schein (2017) and theory about cultural perspectives by Joanna Martin (1992).

In our analysis, we discovered a topic of concern in their way of talking about consensus as they describe their work as consensus-oriented. However, our data would show that a lack in consensus concerning the practice was present in the department as employees would express different understandings of what consensus entails and how to achieve it. They talk about their

experience of collaboration with the rest of the organization, where the employee who has been in the organization for the shortest time has the most different experience, and we interpret that it is based on their historical horizon of understanding. One thing they share a common understanding of is the department's vision, which we interpret, is highly integrated into their practice.

We can therefore conclude that the group does not function as a unit, but rather as colleagues working in the same field. They solve their tasks with different methods, but with a common goal. The conclusion of this thesis is that we see an ambiguity internally in HR and the Working Environment Department, which can be interpreted both as leading to ambiguity about HR's role in Aalborg Kommune, and as something natural if you have the fragmentation perspective.

Forord

Dette speciale er udarbejdet i foråret 2021 af Marlene Harbo og Caroline Plagborg Andersen i forbindelse med deres kandidatspecialisering i Kommunikation på Aalborg Universitet.

Vi vil gerne benytte muligheden for at takke Center for Dialog og Organisation for deres inspirerende forelæsninger, lærerige kurser og for at have givet os indsigt i, hvordan man kan arbejde med kommunikation internt i en organisation. Center for Dialog og Organisation har spillet en essentiel rolle i vores arbejde med kommunikation de sidste fem år, og for det skal der lyde en stor tak.

Yderligere vil vi gerne takke vores vejleder Helle Alrø for at have gjort denne specialeperiode særligt givende. Dine pointer og kommentar har været konstruktive for vores proces og speciale. Vi føler os privilegeret og heldige at have haft dig som specialevejleder, da sparring og refleksion sammen med dig har bidraget til dybere forståelser og indsigter i vores problemfelt.

Sidst vil vi gerne takke HR & Arbejdsmiljø-afdelingen i Aalborg Kommune for at have deltaget i vores fokusgruppe. Foruden jer havde dette speciale ikke været muligt.

Indholdsfortegnelse

Titelblad	1
Læsevejledning	8
Indledning	9
Problemfelt	10
Litteratur-review	12
Redegørelse for HRM	21
Redegørelse af case	28
Videnskabsteori	32
Undersøgelsesdesign	40
Fokusgruppe	41
Faciliteringstilgang	45
Videoobservation	49
Samtaleanalyse ved brug af DiaLoop-modellen	52
Overblik over analysen	56
Analyse af dialogens mønstre	59
Gruppens relation	60
Humor	63
Personlige fortællinger	66
Vores forholdemåde	68
Analyse af forståelser om funktion, samarbejde og rolle	71
Forståelse af funktioner	71
Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen	78
Historisk forståelse af deres samarbejde med resten af organisation	84
Metaforer for deres rolle	88
Refleksion om nuancer i tegningerne	92
Refleksion om tilgange	95
Refleksion om påvirkning og indvirkningskraft	100
Forståelser af gruppe	102
Udvikling som gruppe	106
Forståelser om deres rolle	109
Opsamlende for analysen	112
Diskussion	114
Konklusion	121

Referenceliste.....	123
Figurliste	129
Billedoversigt.....	129
Bilagsoversigt	129

Læsevejledning

Dette afsnit skal bidrage til, at læseren får et overblik over, hvordan vi vil referere til kilder og bilag, hvordan vi vil jævnføre, samt hvordan begreber vil indgå i vores brødtekst. Dertil vil vi præsentere vores case og gøre klart, hvordan casen vil blive omtalt i specialet.

Referencer og referencelisten i specialet er opstillet efter American Psychological Association 6th (APA 6). Vores citater vil også være opstillet ud fra APA 6 regler. [...] i et citat betyder, at vi har taget noget af citatet ud. I vores reference til bilag angiver vi hvilket bilag, samt sidetallet i det pågældende bilag. Det ser sådan ud (Bilag x, s. x). Den sidste form for henvisning her i specialet er, at vi jævnfører til afsnit, som vi vil eller har præsenteret. I disse tilfælde vil vores jævnføring se sådan ud (jf. 'Overskrift på afsnittet'). Hvis vi jævnfører i brødteksten, vil vi eksempelvis skrive: "i 'Videnskabsteori'".

Gennem specialet har vi anvendt begreber fra blandt andet metoder, teorier og akademiske undersøgelser. Første gang vi nævner et begreb, vil vi skrive det i *kursiv*. Derefter vil begrebet indgå i brødteksten uden fremhævning. Derudover vil vi forkorte Human Resources til "HR" og Human Ressource Management til "HRM". I specialet vil vi ikke skelne mellem "HR" og "HRM", men primært benytte "HR".

Til sidst her i læsevejledningen vil vi redegøre for, hvordan casen bliver omtalt gennem specialet. Vi undersøger en HR og Arbejdsmiljø-afdeling fra Aalborg Kommune. Foruden vores caseredegørelse omtaler vi medarbejderne i afdelingen som deltagerne, gruppen eller afdelingen. Dertil har vi givet deltagerne pseudonymer, da de i deres samtykkeerklæring har ønsket anonymitet.

Indledning

I dag er det svært at forestille sig en organisation, der ikke har fokus på medarbejdernes trivsel, kompetenceudvikling og effektivitet. Derfor er det efterhånden også svært at forestille sig en større virksomhed uden en HR-afdeling. Men hvad er en HR-afdeling egentlig for en størrelse? Og hvilken funktion varetager en sådan afdeling?

Ser man på Dansk HR's hjemmeside, som er "Danmarks største professionelle uafhængige, netværksbaserede HR-organisation for HR-direktører, HR-chefer, HR Business Partners, HR-ansvarlige og HR-konsulenter" (Dansk HR, u.å.a), kan man finde deres årlige HR Guide fra 2021. I denne guide er der artikler og serviceydelser henvendt til personer, der arbejder med HR. Artiklerne i guiden handler om at skabe et godt arbejdsmiljø gennem leg, lederudvikling, medarbejdermåling og -udvikling samt trivsel og rekruttering. Inden for disse temaer præsenteres der flere forskellige tilgange til, hvordan disse opgaver kan løses i HR (*HR Guiden*, 2021). Guiden giver derfor et billede af, at bare fordi man snakker om HR, betyder det ikke, at man nødvendigvis snakker om det samme. Det tyder altså på, at der er flere måder at udøve arbejdet med HR på.

En person, som Dansk HR både har artikler fra på deres hjemmeside (Dansk HR, u.å.b) og deres LinkedIn (*DANSK HR: Oversigt | LinkedIn*, u.å.) er Gitte Mandrup. Hun har blandt andet skrevet bogen *Formel for forretningsdrevet HR*, som beskriver en tilgang, hvor HR "skal levere support, der øger organisationens performance til at nå virksomhedens driftsmål og planer for fremtiden" (Mandrup, 2018, s. 1). I Mandrups forståelse af HR er afdelingen en strategisk medspiller i forhold til at skabe værdi for virksomheden. En anden tilgang inden for HR er at arbejde med Holistic Ressources, hvor man anvender astrologien på organisations medarbejdere og ledere. Pernille Bøge, som er selvstændig ledelsesrådgiver, beskriver fordelene ved at anvende astrologien i HR: "Det enkelte menneskes energimønster kaldes et horoskop og er unik. [...] Jo bedre vi kender os selv, des klogere kan vi spille kortene" (Bøge, 2020).

De to ovenstående tilgange viser os et eksempel på, at der kan være et stort spænd mellem tilgangenes grundlæggende værdier og menneskesyn. Det fortæller os, at HR-feltet er i udvikling med nye måder at definere, hvordan man skal arbejde med medarbejderen som ressource på, samt hvad HR-arbejdet skal stræbe imod. Dog tolker vi, at tilgangene har det til fælles, at de ønsker, at HR skal have et strategisk mål, hvor de kan spille kortene klogere. Det, at der

vokser flere tilgange frem, indikerer, at der er flere måder at nå målet med HR på, men samtidig lyder det også som om, at der opstår flere mål, som HR-professionelle skal have på deres skuldre. Det gør os nysgerrige på, hvordan HR's rolle skal forstås.

Problemfelt

HR har tilgange, der spænder bredt fra den økonomiske forretningsdrevne forståelse over til den filosofiske og astrologiske forståelse, hvorfor vi tænker, at det som HR-praktiker kan være svært at definere sin rolle. Vi vurderer, at den kan opleves bred og muligvis uklar. Derfor vil vi undersøge, hvordan en HR-afdeling oplever deres rolle, når branchen kan forstås så bredt.

Dermed er vi interesseret i at undersøge nærmere, hvad HR's rolle er, og med afsæt i vores kommunikationsfaglige interessefelt indkredser vi vores speciale til at undersøge, hvordan rollen i HR opleves og forstås. Idet arbejdet foregår som en social praksis, hvor der er sammenspil med andre i organisationen, er vi interesseret i at undersøge kompleksiteten i at arbejde som en HR-afdeling, samt interesseret i at undersøge, hvordan relationen til resten af organisationen opleves. Vi ønsker derfor at inddrage en hel afdeling og undersøge deres oplevelser og forståelser som gruppe.

Det interessante ved at undersøge på kollektivt plan frem for at undersøge, hvordan hver HR-medarbejder individuelt oplever sin rolle er, at HR-afdelingen som helhed indgår i en organisation. Vores antagelse er, at HR's betydning i organisationen er afhængig af afdelingen som gruppe og ikke på baggrund af hver enkelt medarbejder.

På baggrund af det er vi kommet frem til følgende problemformulering:

Hvordan oplever en HR-afdeling sin rolle, funktion og samarbejde i organisationen?

Med denne problemformulering er vi interesseret i at undersøge flere problemstillinger, herunder hvilke forståelser der træder frem, når ansatte fra en HR-afdeling taler om deres arbejde? Hvordan oplever de at samarbejde med resten af deres organisation? Hvordan forstår de deres rolle i organisationen? Oplever de klarhed om deres rolle?

Ligeledes afgrænser vi betydningen af “rolle” som noget andet end “funktion”, da vi i dette speciale forstår funktion som deres praksis og konkrete arbejdsopgaver. Rollen omhandler i højere grad, hvordan afdelingen indgår i en større sammenhæng i organisationen.

Litteratur-review

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Litteratur-review

Som led i vores valg af problemformulering har vi udført et litteratur-review for at blive klogere på feltet om HR's rolle i organisationer. Litteratur-reviewet har dermed til formål at undersøge, hvilken forskning der tidligere er udført, hvor fokus er på at undersøge, hvordan rollen i HR opleves, og hvilken position HR-afdelinger har i organisationer. Ved at foretage dette review har vi både fået mere indsigt i forskningsfeltet og er blevet inspireret til, hvordan vi vil afgrænse vores problemfelt, samt hvordan vores undersøgelsesdesign skal se ud. Dette afsnit vil indeholde en redegørelse for den søgeproces, som vi har gennemført, samt indeholde en præsentation af tre udvalgte undersøgelser. Undersøgelserne er valgt ud fra, at de undersøger det samme felt som os, men de adskiller sig ved de konkrete problemformuleringer og ved undersøgelsesdesign. Vi finder artiklerne relevante, da de giver os mulighed for at reflektere over vores eget undersøgelsesdesign.

Vi vil nævne undersøgelsesernes konklusioner og beskrive nogle af deres fund. Det gør vi dels for at give læser en forståelse for undersøgelsen, og dels for at vi senere kan sammenholde vores egne fund med artiklernes for at skabe klarhed over, hvordan vores fund bidrager til den eksisterende forskning på området.

Søgeproces:

For at finde frem til relevant litteratur har vi gjort brug af en konventionel emnesøgning. Det er en systematisk metode, hvor man arbejder ud fra en søgestrategi (Papaioannou, Sutton, Carroll, Booth, & Wong, 2010). Vi har udarbejdet et søgedokument (Bilag 1), hvor ord som HR, samarbejde, rolle, funktion, ledelse* og strategi indgår. Disse ord er for os associeret med det undersøgelsesfelt, som vi har beskrevet i problemfeltet. Dertil har vi fundet synonymer til søgeordene, hvorfor vi har kunne skifte i kombinationerne for at komme frem til mest muligt relevant litteratur.

	Søgeord 1	Søgeord 2	Søgeord 3	Søgeord 4	Søgeord 5
Dansk	HR HRM Human resource Personaleafdeling	Rolle Funktion Indflydelse Betydning	Samarbejde	Ledelse* Virksomhedsledelse Organisation*	Strategi "HR-strategi" Organisationsstrategi
Engelsk	Human resource management Human resource department	Impact Function Role Influence	Cooperation Co operation Relationship Working relation	Management Direction Leadership	Strategy "Organization strategy"

Figur 1: Nøgleord og søgeord (Bilag 1, s. 1).

Søgeordene har vi yderligere oversat til engelsk for at finde frem til internationale studier om HRM-området. Det har vi gjort, da HRM oprindeligt er udviklet i USA (*human resource management* | *lex.dk*, u.å.), og globalisering har indflydelse på det danske samfund og hvorfor internationale tendenser spiller ind på det danske erhvervsområde (*globalisering* | *lex.dk*, u.å.). Vi har søgt på både de danske og engelske søgeord på forskellige databaser, hvilke er Primo, Bibliotek.dk og Google Scholar.

Nogle af de artikler, som vi er kommet frem til, har været gennem andre kilder. Hvis vi har fundet en artikel gennem søgning, som har vist sig at være tæt på vores problemstilling, har vi tjekket deres litteraturliste efter referencer, som vi ikke allerede havde fundet ud fra vores emnesøgning.

De artikler, som vi ud fra vores søgning har fundet relevant, har vi tilføjet i et fælles dokument, der giver os et overblik over forskningsartiklerne (Bilag 2). I dokumentet har vi skrevet ind, hvornår artiklen er fundet, hvilke søgeord der er søgt på, hvilken database den er fundet på, titlen, hvor meget af den, der er læst igennem og sidst noter om, hvorfor vi tænker, at den er relevant for projektet. Herefter har vi taget en dialog om, hvilke der bedst vil supplere vores egen undersøgelse og udvalgt dem, der associerer sig mest med vores problemstilling. Ud fra

denne proces er vi kommet frem til tre artikler, som vi finder relevante. Kriteriet for os har været artikler, der har en lignende problemstilling som os, er peer-reviewed og har en beskrivelse af deres undersøgelsesdesign, så vi kan få indsigt i det.

Vi vil i nedenstående afsnit redegøre for de tre artikler, som vi har valgt at inddrage i vores litteratur-review, og dertil uddybe, hvordan disse undersøgelser bidrager til i vores undersøgelse.

HRM i Danmark efter krisen

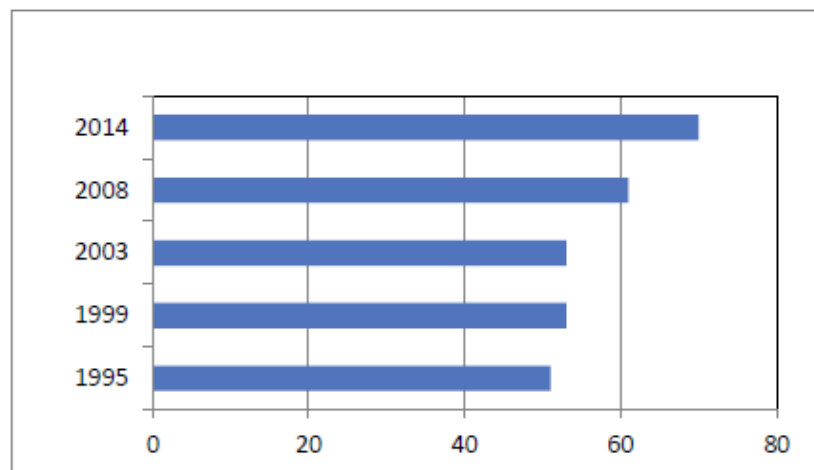
I vores søgning er vi stødt på flere artikler, der er baseret på Cranet-undersøgelsen. Vi valgte derfor at undersøge, hvad dette var. På CBS's hjemmeside bliver Cranet beskrevet som et internationalt HRM-forskningsprojekt. De undersøger og evaluerer HRM-strategier og –praksisser i ca. 50 lande. De laver både internationale og nationale rapporter. Danmark har været med siden 1991 og bliver repræsenteret af CBS, hvor blandt andet lektor Frans Bévort er med til at udarbejde analyser baseret på det danske data (*HR-konferencen Cranet - Ledelse og Livslang Læring 2021*, u.å.).

Den nyeste analyse af den danske HRM-praksis er fra 2014. De undersøger og måler på, hvordan HR-folk udfører deres arbejde. Undersøgelsen er baseret på et spørgeskema, som bliver sendt ud til virksomheder, der har flere end 100 ansatte. I 2014 har 238 respondenter svaret, hvoraf cirka 73% har svaret fuldstændigt på spørgeskemaet. "Datamaterialet er behandlet med statistikprogrammet SPSS. Størstedelen af materialet egner sig primært til simple frekvensanalyser, mens andre dele har givet mulighed for krydstabuleringer og korrelationsanalyser" (Bévort, Holt Larsen, Hjalager & Christensen, 2014, s. 65). Cranet-undersøgelsen er altså en kvantitativ undersøgelse, der forsøger at analysere sig frem til generelle tendenser i den danske HRM-praksis.

I undersøgelsen fra 2014 er de særligt interesseret i at undersøge, om HRM er blevet skåret ned efter den økonomiske krise, som ramte Danmark i 2008. Den forrige rapport blev udarbejdet i 2008, hvorfor tallene umiddelbart er fra før, krisen ramte. Undersøgelsen giver derfor et unikt indblik i HRM-praksis i Danmark før og efter en økonomisk krise.

Deres undersøgelse er omfattende og forsøger at klarlægge hele HRM-praksissen. De emner, som de har undersøgt, er “HR-funktionens strategiske placering, opgaver og bemanning”, “Dimensionering af de menneskelige ressourcer”, “Medarbejderudvikling”, “Løn og personalegoder”, “Kommunikation og information” og “HRM efter krisen” (Bévort et. Al, 2014, s. 7-10). Vi vil i nedenstående blot gå i dybden med konklusionerne omkring HR’s rolle i praksis, da dette også er fokusområdet i vores undersøgelse.

I deres undersøgelse kommer de frem til, at HRM ikke er svundet ind under krisen, men har dog samlet set heller ikke vokset sig større. Undersøgelsen viser også, at HRM har fået en strategisk vigtig funktion i mange organisationer - særligt i forhold til at udvikle menneskelige ressourcer strategisk. I forhold til HR’s indflydelse i virksomheden, som kan indikere noget om deres strategiske rolle, inddrager de i en tabel udviklingen fra 1995 til 2014. Tabellen ses nedenfor som figur 2.



Figur 2: “Er den person, som er ansvarlig for personale/HR medlem af direktionen/topledelsen (eller tilsvarende) (%)” (Bévort et al., 2014, s. 19)

Tabellen illustrerer, at HR i højere grad bliver en del af danske virksomheders topledelse. Dette indikerer, at HR får en større og mere indflydelsesrig rolle i virksomhederne. Et andet fund, som er interessant, er udviklingen af medarbejdernes uddannelsesbaggrund. Respondenterne bliver i spørgeskemaet spurgt, om de ser HRM som en professionel faglighed på linje med andre professioner som økonomi eller jura, hvoraf 83% af dem svarer i “høj” eller “meget høj” grad. De konkluderer, at der er kommet en øget bevidsthed om en professionalisering af HRM-faget. Det bliver yderligere gjort klart i artiklen, at der er behov for at få HR-professionen gjort

klarere i forhold til, hvordan den bidrager med systematiske og målrettede indsatser. Det skal fremstå tydeligere, hvordan HRM bidrager til organisationens økonomiske resultater, kvalitet, innovation mv. (Bévort et al., 2014).

Vi vurderer, at vores undersøgelse kan være et bidrag til ovenstående ønske om øget klarhed over HR-rollen og -professionen, da vi vil forstå, hvordan rollen opleves i en HR-afdeling. Dog skal det tilføjes, at vores undersøgelse er et kvalitativt studie og ikke en kvantitativ undersøgelse, hvorfor vores fund ikke generaliserer tendenser. Vi vil i stedet skabe forståelse for et unikt tilfælde og muligvis bidrage til, at organisationen bliver klogere på, hvordan de samarbejder internt, og hvilken rolle HR-afdelingen har.

Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership

En anden artikel, som vi har fundet frem til, er udført af Anne Keegan og Helen Francis. Keegan var på daværende tidspunkt tilknyttet Amsterdam Business School og University of Amsterdam og arbejder i dag ved University College Dublin som professor i HRM (*Anne Keegan Profile | University College Dublin*, u.å.). Francis er tilknyttet Edinburgh Napier University Business School som professor i mennesker og organisationer (*Helen Francis | LinkedIn*, u.å.).

Artiklen tager udgangspunkt i, hvordan HR-arbejde er formet efter blandt andet den teknologiske udvikling og den udvikling, som er sket på baggrund af Dave Ulrich's begreb "HR Business Partnership" fra 1997 (Keegan & Francis, 2010). Begrebet dækker over, at HR skal være en forretningspartner for ledelsen.

Studiet er en del af en større undersøgelse omkring ændringer i HR-funktionen. Keegan og Francis' artikel er baseret på 44 interviews med HR-praktikere og konsulenter fra England og Scotland og er indsamlet mellem 2004-2006. Af disse har 12 været fra den offentlige sektor og 32 fra den private, samt 27 af respondenterne er kvinder, og 17 er mænd.

Respondenterne er blevet bedt om at fortælle om deres syn på HR-praksis og om ændringer, som de opfatter i deres miljø. Spørgsmålene har blandt andet omhandlet deres egen og andre HR-ansvarliges rolle samt om HR's funktion.

Interviewene er blevet transskriberet og kvalitativt analyseret gennem et program kaldet NVivo, samt tematisk kodet. Herefter har de analyseret dem ud fra en kritisk diskursanalyse med udgangspunkt i Fairclough's tilgang, hvor de har undersøgt måden, som HR-praktikerne taler om deres praksis på. Keegan og Francis har ønsket at belyse, om ordforråd, udtryk og aktiviteter er associeret med akademiske tilgange til HR-forretningspartnerskab (Keegan & Francis, 2010). Intentionen med studiet har været at undersøge, hvilke konsekvenser disse udviklinger har på HR-praktikeres arbejde, hvordan det definerer HR-aktiviteter, og hvad det har af betydning for relationen mellem ansatte og linjeledere (Keegan & Francis, 2010).

De er fundet frem til, at HR-praktikere er udfordrede med både at skulle påtage sig strategiske roller og bistå medarbejderne i deres ansættelsesrelation. Flere af respondenterne har udtrykt, at deres HR-praksis skal fokusere på at bidrage til forretningen og imødekomme forretningsprioriteter, men at dette har medført en bekymring om, at de er nødt til at nedprioritere medarbejderrelaterede opgaver såsom trivsel og velfærd (Keegan & Francis, 2010). At HR-praktikere ikke har en afklaring og føler sig presset til at prioritere i deres opgaver, fremhæves i konklusionen som "a serious threat to the integrity of HR work and claims to professional expertise" (Keegan & Francis, 2010, s. 894). Keegan og Francis har konkluderet en bekymring om, hvorvidt HR-praksissen i højere grad bliver styret af HRM-agendaen, snarere end at HR-praktikere sætter deres egen.

Studiet er interessant for os, idet det omhandler, hvordan HR-professionelle selv oplever deres rolle og HR's funktion. Vores egen undersøgelse tager dog udgangspunkt i et andet videnskabeligt ståsted end Keegan og Francis'. Deres undersøgelse bygger på en forståelse af, at mening skal dekonstrueres, fordi virkeligheden er en social konstruktion, og vi har den overbevisning, at det er gennem fortolkninger, at vi skaber mening. Dermed har Keegan og Francis en anden forståelse for, hvordan de kommer frem til mening, end vi har. Det er dog muligt, at konklusionerne for interviewene vil være de samme, selvom man har forskellige forståelser for, hvordan man kommer hen til dem. Artiklen er elleve år gammel, og derfor er det interessant for os, om nogle af de samme spændinger kommer til at optræde i vores data.

HR-partnern: “En stærkt rådgivende funktion”: En kvalitativ intervjustudie om rollen som HR-partner og lærende inom professionen.

En søgning på de danske søgeord på AUB har ledt os frem til en svensk bacheloropgave, som er skrevet i 2019. Bacheloropgaven er skrevet af Andrea Vujovic Rahlén og Elin Horn på Uppsala Universitet på Institutet for Pædagogik, didaktik og uddannelsesstudier. Begge forfatter er dimitteret fra universitetet i 2020 med en bachelorgrad i Human Ressource Management og Working Life (Rahlén & Horn, 2020).

Selvom projektet ikke er peer-reviewed, har vi valgt at inddrage deres undersøgelse i vores litteratur-review, da deres problemstilling lægger sig tæt mod vores egen problemstilling. Der til skal det nævnes, at studenterprojektet på Uppsala University Publikations udgives efter at være læst igennem af en kursusadministrator (Uppsala University, 2021).

Rahlén og Horn har taget udgangspunkt i den forretningsdrevene udvikling, som har præget HR i 2000-tallet, og som især Dave Ulrich har bidraget til. De har undret sig over rollen kaldet HR-partner, som er opstået i bestræbelserne på, at HR-funktionen skal effektiviseres, arbejde mere strategisk og være en aktiv forretningspartner. Med deres studie har de ønsket at klargøre og bidrage til viden om, hvad den rolle indebærer (Rahlén & Horn, 2020).

Undersøgelsen er kvalitativ, og de har udført syv semistrukturerede interviews med personer, der har stillingen som “HR-partner” i virksomheder i Stockholm og Uppsala. Interviewene er blevet transskriberet og herefter tematisk analyseret med kodning og kategorisering. Rahlén og Horn har analyseret deres interviews med fokus på, hvilke muligheder for læring og brug af viden HR-partnerne har i deres rolle.

Deres undersøgelse er kommet frem til, at rollen er bred, men alle respondenterne har forklaret, at det er en forretningsrelateret supportfunktion med både operationelle og strategiske opgaver. Det har dog vist sig, at rollen ikke har udviklet sig så strategisk som forventet, og at mange af informanternes opgaver primært er operationelle, hvilket blandt andet er praktiske opgaver og at håndtere forskellige personalesager. Derimod omfatter de strategiske opgaver eksempelvis at arbejde med gruppeudvikling og hjælpe lederen med at planlægge og implementere nye initiativer (Rahlén og Horn, 2020). Rahlén og Horn har tolket, at HR-partnerne har udfordringer med at have tid nok, og at det er svært at afgrænse og definere roller, hvis arbejdsopgaverne

ligeledes heller ikke er defineret. Eksempelvis hvad strategisk arbejde indebærer. Deres konklusion er, at det kan påvirke, hvordan HR-funktionen skal støtte lederne, og hvordan lederne skal overtage visse HR-opgaver (Rahlén og Horn, 2020).

I analysedelen har den svenske bacheloropgave fokus på vidensformer og læringsniveauer, der er i rollen som HR-partner, og hvad dette fortæller om rollen. Vores undersøgelse vil i højere grad have fokus på den relationelle kontekst internt i organisationen og dermed, hvordan samarbejdet er mellem HR og resten af organisationen med henblik på at forstå HR's rolle. Dog tager deres og vores studie udgangspunkt i samme undring, hvorfor vi finder deres fund interessante, og vi er nysgerrige efter at se, om lignende tolkninger opstår i vores analyse.

Opsamling

Vi tolker, at de ovenstående artikler, som er baseret på både kvantitative og kvalitative undersøgelser, kommer frem til, at rollen er bred og uklar. Ved det kvantitative studie sammenholder de, hvor meget HR fylder i organisationer, og hvor meget strategisk indflydelse HR har. I de kvalitative studier undersøges der, hvordan rollen opleves, og her er fokus også på det strategiske og forretningsmæssige. Ud fra artiklerne ser vi tegn på, at HR vokser i virksomheden og får en vigtigere strategisk betydning, og at det har en voksende status som en profession. Der er tilsyneladende anerkendelse af behovet for HR-faglige kompetencer i organisationer. Dog opleves der en mangel på forståelse for og definition af, hvad denne faglighed og de dertilhørende opgaver præcis er, og det skaber en uklarhed over rollen. Det er således noget, som vi ønsker at undersøge mere specifikt, og derfor ønsker vi at supplere til feltet med kvalitativt at undersøge en afdelings oplevelse af, hvad deres rolle er i organisationen. Vores undersøgelse kommer derfor til at fokusere på den kollektive opfattelse mere end blot på den enkelte HR-medarbejdere, som flere af ovenstående studier har undersøgt. Senere vil vi dermed kunne diskutere, hvordan vores fund kan forholdes til de andre studiers fund, og det kan være muligt for os at se på ligheder og forskelle mellem deres og vores pointer, hvilket kan være med til at nuancere feltet omkring uklarheder i rollen som HR-afdeling.

Redegørelse for HRM

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Redegørelse for HRM

Efter at være sat ind i tidligere forskning på HR-feltet, vil vi i dette afsnit redegøre for HRM-begrebet teoretisk samt beskrive tendenser i HRM-praksissen historisk og på nuværende tidspunkt. Denne redegørelse skal bidrage med en dybere indsigt i, hvad HRM er opstået ud fra, samt hvad dens rolle har været i organisationer gennem tiden for derved at få en øget forståelse for den uklarhed, som rollen lader til at have i dag. Vi har inddraget viden fra Bévort et al. (2014), som også blev præsenteret i vores litteratur-review, samt fra Henrik Holt Larsen (2014a).

Definition

HRM bliver i Cranet-undersøgelsen fra 2014 beskrevet som noget, “der altid vil være til stede i organisationer, hvad enten det er bevidst eller ej, og som alle på en eller anden måde er involveret i” (Bévort, et al., 2014, s. 14). Det skyldes, at HRM beskæftiger sig med ledelse af de mennesker, der udfører arbejdet. HRM er derfor de aktiviteter, der har med de menneskelige ressourcer at gøre, og disse aktiviteter skal indtænkes i et organisatorisk perspektiv (Larsen, 2014a). Aktiviteterne indebærer blandt andet ledelsesaktiviteter inden for rekruttering, udvælgelse af medarbejder, job design, motivering af medarbejdere, arbejdsvurdering samt uddannelse, udvikling og fastholdelse af medarbejdere. Dertil inkluderer HRM-aktiviteterne informationsprocesser, rådgivning og forhandling med både enkeltpersoner og grupper samt organisatoriske aktiviteter på tværs af organisationen (citeret i Bévort et al., 2014).

Larsen er professor i Human Resource Management ved CBS (Henrik Holt Larsen, 2020). Om HRM-aktiviteterne skriver han, at “HRM handler derfor ikke kun - og isoleret - om, hvordan enkeltpersoner tiltrækkes, fastholdes, udvikles og afvikles i en organisation; HRM sammenkobler disse aktiviteter med de organisatoriske karakteristika, processer og rammevilkår” (Larsen, 2014a, s. 590). Der skal dermed være synergi, så de menneskelige ressourcer bliver udviklet ud fra det enkelte menneskes kompetencer samt plejet til at udføre en betydningsfuld rolle inden for den organisatoriske strategi.

Ifølge Cranet-undersøgelsen 2014 fungerer en HR-afdeling som en støttefunktion til ledelsesaktiviteter. Dog beskriver Larsen (2014a), at det som regel kun er virksomheder over 100 medarbejder, der har en decideret HR-person, hvorfor HRM-opgaver ofte er delegeret til en topchef

eller direktionssekretær. HRM-opgaver kan dermed både varetages af ledere og af HR-professionelle, men som det også fremgik i vores litteratur-review, er der sket en øget professionalisering af HRM, hvorfor det bliver mere alment, at personer med en faglighed inden for HR varetager disse opgaver. Desuden bliver det mere alment, at den øverste HR-ansvarlige sidder med i organisationers topledelse (Bévort et al., 2014).

Aktiviteter inden for HRM er også koblet under andre begreber, såsom Welfare management, human relations, personaleadministration og personalepolitik (citeret i Bévort et al., 2014). Der har dermed været flere måder at udføre eller varetage opgaver, der har handlet om ledelse af medarbejdere, og vi vil derfor komme med en historisk redegørelse for den udvikling, der har ført til HRM-begrebet.

Historisk udvikling

Som nævnt har HRM-opgaverne historisk set og i større eller mindre grad hørt under andre tilgange. Det hænger sammen med de samfundsmæssige udviklinger, som er sket i det 20. århundrede. Larsen beskriver, at man kan spore interessen for arbejdslivet og mennesker tilbage til omkring 1900, og siden da har man i højere grad interesseret sig for at forbedre de sociale forhold og det fysiske arbejdsmiljø på arbejdspladser. Dertil er der sket en udvikling i verden. Industrielle samfund har udviklet sig til videnssamfund, hvilket har resulteret i, at der er flere virksomheder med immaterielle produkter. Disse produkter er ydelser baseret på menneskelig adfærd og kan ikke i samme forstand returneres som fysiske produkter. Dette skift stiller derfor blandt andet andre krav til at gøre kunder tilfreds (Larsen, 2014a).

I takt med dette skift udviklede personaleadministration og –udvikling sig i 60'erne og 70'erne. Der blev oprettet personaleafdelinger og ansat personalechefer. I 80'erne blev der forsket nærmere på HRM-området, og det har været afgørende i forhold til at definere HRM-begrebet (Larsen, 2014a). Larsen har i en tabel opstillet forskelle på personaleadministration over for Human Resource Management. Tabellen kan ses nedenfor som figur 3:

Dimension	Personaleadministration/ personaleudvikling	Human Resource Management
Fokus	Håndtering af individer	Samspil mellem person, job og organisation
Rollefordeling	Arbejdsgiver / -tager	Bytteforhold
Samspilsforhold	Kræve / afgive	Psykologisk kontrakt
Omgivende organisation	Ekstern rammesætter	Interaktiv samspilspartner
Forretningsstrategi	Givet udgangspunkt	Gensidig påvirkningsproces
Medarbejderens rolle	Omkostnings- eller produktionsfaktor	Strategisk ressource
Linjelederens rolle	Faglig chef	Ressourceudnytter og -udvikler
Personalechefens rolle	Administrativ eneheriker	Strategisk katalysator
Indsatsområder / metoder	Person (og job)	Person, job, strategi, kultur og organisation

Figur 3: Forskellen på Personnel Management og HRM (Larsen, 2014a, s. 601).

I figur 3 ses det tydeligt, at inden for personaleadministrationen er fokuset i høj grad på det enkelte individ, og hvordan dette skal indgå i organisationen i form af rolle. I HRM er fokuset i højere grad på samspillet mellem person, job og organisation. Her er målet at få organisationens faktorer til at spille strategisk sammen, så de kan opnå en gensidig påvirkningsproces, der skal skabe et godt resultat for organisationen.

Ovenstående beskrivelse viser et overordnet paradigmeskift for HRM på globalt plan. I forhold til denne er den danske udvikling af HRM sket senere. Det skyldes, at den danske organisationsform adskiller sig fra andre blandt andet ved at have en historisk inddragelse af overenskomster og forhandlinger på arbejdsmarkedet, da vi i Danmark har en tradition for fagforeninger (Bévort et al., 2014).

Ifølge Bévort et al. skete der et skift for HRM-begrebet i 1990'erne, hvor man gik fra "en kortsigtet, snæver økonomisk udnyttelse af arbejdstid til en strategisk alliance indgået med stadig mere veluddannede og selvstændige medarbejdere om en kvalificeret proaktiv og loyal

arbejdsindsats” (citeret i Bévort et al., 2014). Det vil sige, at HRM er blevet mere strategisk, hvor der nu er fokus på udviklingsmæssige og økonomiske muligheder for både medarbejdere og organisation.

I 2000'erne skete der igen et skift, hvor man kiggede mere på HR's omkostninger samt forretningens indtjening og strategiske behov, hvilket er blevet omtalt som *hård* HRM. Inden havde man praktiseret en mere *blød* HRM, som indebærer fokus på engagement, læring og motivation (Bévort et al., 2014).

Selvom der har været en historisk udvikling af HRM, har den hårde HRM ikke overtaget praksissen fra den bløde HRM-tilgang. Inden for HRM-praksissen er der en nutidig debat om fordele og ulemper ved de to tilgange, og dertil hvilken tilgang der fungerer bedst i praksis, og derfor er mest effektive (Larsen, 2014a). Derfor er det interessant for os at se på, hvilken rolle HRM har i organisationen, da det kan være præget af de forskellige tilgange. Vores måde at undersøge rollen på er gennem organisationens samarbejde. Dertil blev det tydeligt ud fra vores litteratur-review, at HR i højere grad end tidligere har fået en strategisk position i organisationen. Derfor vil vi i det følgende redegøre for, hvordan HR kan spille en strategisk rolle.

HRM og strategi

Som det fremgår i vores historiske gennemgang af HRM-praksissen, begyndte man i 2000'erne at tale om HRM ud fra et mere forretningsdrevet perspektiv. I den forbindelse har HRM fået en større rolle at spille i forhold til den strategiske dagsorden i organisationerne. Dette kommer Larsen yderligere ind på, da han beskriver HRM som en strategisk forankret disciplin, hvor alle HRM-aktiviteter som udgangspunkt “skal afspejle og være i overensstemmelse med den overordnede strategi” (Larsen, 2014a, s. 591).

Denne overordnede strategi er det, som også kaldes organisationsstrategi. “Strategien er populært sagt den langsigtede plan, hvor virksomheden orienterer sig mod et fælles fremtidigt mål. Det er målet ude i horisonten, der danner rammen omkring medarbejdernes, ledelsens og bestyrelsens arbejde” (Buskbjerg, 2014). Det vil sige, at både lederne og HR-afdelingen skal referere og bidrage til de målsætninger og visioner m.m., som organisationsstrategien dækker over. Dette gælder også, når de udfører HRM-opgaver. HR-strategien skal derfor også stemme overens med de strategiske mål, som man har sat for organisationen.

Til at forklare, hvordan HR- og organisationsstrategien relaterer sig til hinanden, kan man anvende begrebet *vertikal integration*, som bruges til at illustrere graden af overensstemmelse mellem strategierne. Det er vigtigt at gå efter at opnå vertikal integration, da det “indebærer, at der er nøje konsistens mellem organisations- og HR-strategierne, så der ikke opstår uhensigtsmæssige uoverensstemmelser” (Larsen, 2014a, s. 592). Det vil sige, at strategierne gerne skal gøre det muligt for organisationens ansatte at arbejde mod de samme mål, uanset om de primært beskæftiger sig med den ene eller anden strategi. Larsen kommer med et eksempel om, at rekrutteringsprocessen gerne skulle stemme overens med de visioner, som organisationen har for deres medarbejdere, eksempelvis om de skal være innovative eller empatiske (Larsen, 2014a). Derudover findes også *horisontal integration*, som omhandler, om der er konsistens mellem de enkelte HRM-delområder. Det kan eksempelvis handle om, at hvis man som HR-afdeling ønsker at arbejde med forretningsdrevet HR, bør det kunne aflæses i alle de tiltag, der praktiseres, således tiltagene understøtter hinanden (Larsen, 2014a).

Opsamling

Som det fremgår af ovenstående gennemgang og redegørelse over HRM som fænomen, er der flere tilgange og metoder inden for området. Det betyder også, at der ikke kun er en enkelt måde at arbejde med HRM på, hvilket, vi vurderer, bidrager til, at der flere steder i litteraturen bliver skrevet om en uklar rolle for HR. Dette bliver også diskuteret i en nuværende debat, hvor der tales om “best practice versus best fit” (Larsen, 2014a, s. 604). *Best practice* omhandler et perspektiv, der argumenterer for, at der findes en universel tilgang til at udføre HRM, mens *best fit*-perspektivet i højere grad argumenterer for, at man må tage højde for situationsspecifikke vilkår og skabe sin HRM-praksis ud fra dette (Larsen, 2014a). Der er derfor heller ikke i litteraturen ét overbevisende svar på, hvordan HR-praktikere skal operere, men de har forskellige muligheder og metoder, der kan inspirere og bidrage til deres måde at praktisere HRM på.

Det er dertil en udfordring, når HR-ansatte skal argumentere for effekten af deres tiltag, da det hidtil ikke har været muligt at dokumentere og måle en isoleret effekt af diverse HR-tiltag. Dermed kan det for nogen være svært at argumentere for og overbevise topledelse om de gevinster, som HR-aktiviteterne kan give (Larsen, 2014a).

Med denne teoretiske baggrundsviden om HRM har vi opnået forståelse for, at der findes forskellige tendenser, der påvirker HR-feltet og sandsynligvis også praksissen ved den HR-afdeling, som vi skal undersøge. I vores analyse vil vi dermed kunne trække på ovenstående teori i

forhold til at analysere på, hvad det er for nogle tendenser – personaleadministration, blød og hård HRM, og lignende - der afspejler sig i deres italesættelse af deres oplevelser med henblik på at forstå for deres rolle i organisationen.

Redegørelse af case

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Redegørelse af case

Som tidligere nævnt vil vi i dette speciale undersøge en HR-afdelings oplevelse af deres rolle, funktion og samarbejde i deres organisation. Denne HR-afdeling vil vi nu præsentere og redegøre for.

Vores udvalgte case er HR og Arbejdsmiljø-afdelingen i Borgmesterens Forvaltning, Aalborg Kommune. Afdelingen består af fem personer, der har forskellige titler såsom “arbejdsmiljøkoordinator”, “organisationskonsulent” og “chefkonsulent”. I følgende afsnit vil vi præsentere, hvilken organisation Aalborg Kommune er, samt uddybe, hvordan HR og arbejdsmiljø-afdelingen i Borgmesterens Forvaltning er organiseret.

Aalborg Kommune

Aalborg Kommune beskriver sig selv som en udviklende og attraktiv arbejdsplads, hvor der arbejder cirka 18.000 ansatte. Hvert år vokser selve Aalborg Kommune med over 1000 indbyggere, hvorfor organisationen er i udvikling (*Mød vores organisation - Aalborg Kommune*, u.å.). Overordnet er de ansattes arbejde at udvikle og løse kerneopgaver, samt yde borgerne service. Kommunen fremhæver to mottoer, som de arbejder ud fra: “Gennem gode relationer skabes gode resultater” og “Hver for sig kan vi meget, sammen kan vi endnu mere” (*Kommunen som arbejdsplads - Aalborg Kommune*, u.å.). Med afsæt i disse mottoer har man i kommunen fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer, både faglige og personlige, og kommunen slår på, at de har høj grad af medarbejderinvolvering (*Kommunen som arbejdsplads - Aalborg Kommune*, u.å.).

Borgmesterens Forvaltning

Ud af de 18.000 ansatte arbejder 250 i Borgmesterens Forvaltning, som er én ud af syv forvaltninger i Aalborg Kommune. Denne forvaltning beskriver deres rolle som koordinerende og dem, der går forrest. De samarbejder med de andre forvaltninger og samfundet for at “hjælpe de mange borgere, virksomheder og medarbejdere, der hver dag bidrager til at gøre Aalborg til Danmarks bedste kommune og arbejdsplads” (*Mød vores organisation - Aalborg Kommune*, u.å.). Deres måde at efterleve dette er gennem tværfaglige løsninger og ved at opsøge dialog (*Mød vores organisation - Aalborg Kommune*, u.å.).

De andre forvaltninger i Aalborg Kommune er By- og Landsskabsforvaltningen, Familie- og B beskæftigelsesforvaltningen, Sundheds- og Kulturforvaltningen, Skoleforvaltningen, Ældre- og Handicapforvaltningen, samt Miljø- og Energiforvaltningen (*Organisation - Aalborg Kommune*, u.å.).

HR og arbejdsmiljø-afdelingen

Historisk set blev HR-afdelingen etableret i 2007 i Borgmesterens Forvaltning som en fælles HR-enhed for hele Aalborg Kommune med formålet at have ansvar for tværgående strategiske opgaver. De enkelte forvaltninger skulle selv varetage øvrige HR-opgaver. I 2011 blev HR-afdelingen fusioneret med Arbejdsmiljøafdelingen. Den samlede afdelings nuværende rolle er at “varetage [...] indsatser, der skal understøtte HR-strategien, hvoraf nogle er tværgående projekter, der skifter over tid” (Bilag 3, s. 2). Deres strategiske rolle er derfor at understøtte HR-strategien, hvortil projekterne er midlet.

Til udvikling af den tværgående HR-strategi samarbejder flere aktører, herunder direktørgruppen, personaleledergruppen (PL), Hoved-MED-udvalg (HMU), HR og Arbejdsmiljø samt forvaltningernes HR- og Arbejdsmiljøkonsulenter. Dertil nævnes det, at HR og Arbejdsmiljø står som projektejere på diverse indsatser (Bilag 4). Det vil sige, at vores undersøgte afdeling ikke står alene med udvikling af opgaverne, men at de skal understøtte og sikre, at indsatserne bliver en realitet.

I et notat fra 2015 beskrives HR og Arbejdsmiljøafdelingens kerneopgave (og dermed det vi kalder funktion) som:

HR og Arbejdsmiljø fremmer, at Aalborg Kommune er en forandringsdygtig og attraktiv arbejdsplads kendetegnet ved høj trivsel og produktivitet. I HR og Arbejdsmiljø udvikles og omsættes tværgående strategier til indsatser i samspil med organisationen med fokus på kommunikation og relationsudvikling (Bilag 4, s. 1).

Det fremgår ligeledes, at afdelingen har til opgave at “have ”fingeren” på pulsen og være opdateret på HR og Arbejdsmiljøområdet, så ny viden og udvikling omsættes til gavn for hele Aalborg Kommune. Netværks – og relationsskabelse internt og eksternt er vigtige forudsætninger i den forbindelse” (Bilag 4).

Projekter og indsatser

Afdelingen arbejder blandt andet med Aalborg Kommunes personalepolitik, der kaldes “4 for fællesskabet”, en delpolitik om arbejdsmiljø samt projektet “Social Kapital”, som omhandler at skabe bedre trivsel og produktivitet samt mindre stress og sygdom. Derudover tager de del i en såkaldt MED-aftale, som er indgået mellem Landsorganisation (LO), Funktionærernes og Tjenestemændenes Fælles Arbejdsløshedskasse (FTFa) / Sundhedskartellet (SHK), Akademi-kerne (AC) og Aalborg Kommune for at sikre lovkravene om arbejdsmiljø (*Aalborg kommunes tværgående politikker, strategier og planer*, u.å.).

Udover at varetage forskellige indsatser med henblik på kompetenceudvikling, lederudvikling, Tillidsreform- og lederkonferencer, arbejdsmiljø- og MED-uddannelse samt tværgående leder-netværk, har afdelingen også deltaget i rekrutteringsprocesser for niveau 2 og 3 chefer og står for ad hoc udviklingsprocesser (Bilag 4).

Opsamling

Ud fra ovenstående gennemgang udleder vi, at denne HR og Arbejdsmiljø afdeling i høj grad har en strategisk rolle i forhold til organisationen. I deres kerneopgaver bliver der ikke nævnt administrative opgaver som løn, daglig drift eller rekruttering af medarbejdere. I stedet er deres opgaver orienteret mod større mål som for eksempel trivsel i hele organisationen, lederudvikling og kompetenceudvikling. Den eneste operationelle opgave vi ser hos denne HR og Arbejdsmiljø-afdeling er ansættelse af nye chefer, men også her vurderer vi også, at opgaven er strategisk forankret.

Afslutningsvis kan vi derfor konkludere, at de i Aalborg Kommune har delt HR-opgaverne op, og at den afdeling vi skal undersøge, sidder med de strategiske HR-opgaver.

Videnskabsteori

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Videnskabsteori

Vi vil i dette afsnit redegøre for projektets videnskabs- og sandhedsideal. Projektet bygger på et ideografisk forskningsideal og Hans-Georg Gadamer's filosofiske hermeneutik, og vi vil beskrive, hvordan dette videnskabsideals ontologiske og epistemologiske syn spiller ind i vores speciale. Det skal give læser en forståelse for, hvordan vi som specialets forfattere forstår verden og den viden, som vi når frem til.

Den filosofiske hermeneutik er et af flere idealer under videnskabsidealet hermeneutik. Fælles for alle de hermeneutiske videnskabsideal er, at forståelse og fortolkning kommer før forklaring. Desuden arbejder man inden for hermeneutikken med forståelse (*subtilitas intelligendi*), udlægning (*subtilitas explicandi*) og anvendelse (*subtilitas applicandi*). Som hermeneutiker forstår man noget for at kunne tyde det og fortolke på det, og sidst skal denne nye viden/forståelse anvendes i praksis (Højberg, 2013).

Med sin udgivelse af bogen "Sandhed og metode" fra 1986 ønskede Gadamer at gøre op med tanken om, at metode fører til sand viden (Højberg, 2013). Fortolkning og forståelse er et grundvilkår for den menneskelige eksistens, som derfor ikke er begrænset af metodiske teknikker og redskaber. Det er gennem forståelse, at vi mennesker er (Højberg, 2013). Dette betyder i praksis for os, at vi i vores analyse vil have højere fokus på vores indfald og hypoteser og undersøge empirien ud fra disse, end vi vil have konkrete teorier at arbejde ud fra. Denne analysetilgang vil blive uddybet i afsnittet 'Samtaleanalyse ved brug af DiaLoop-modellen'.

Den filosofiske hermeneutik opfatter mennesket som et fortolkende, historisk samt sprogligt væsen. Det er på baggrund af disse forudsætninger, at mennesket eksisterer (Højberg, 2013). Dertil spiller forståelse som begreb en essentiel rolle for den filosofiske hermeneutiks ontologi. Man arbejder med forståelse inden for forforståelser og fordomme, sproglig tradition og historie samt gennem anvendelse. Vi vil i de følgende afsnit redegøre for de forskellige niveauer, hvor vi arbejder med forståelse.

Forforståelse og fordomme

Gadamer mente, at det er uundgåeligt som menneske ikke at have forforståelser og fordomme. De eksisterer uanset, om vi er opmærksomme på det eller ej. En forforståelse er en tidligere forståelse forud for vores nuværende forståelse. En fordom er det, der ligger til grund for vores

forståelse af en tekst eller en samtale og derfor noget, som man tager med i sin forståelsesproces (Højberg, 2013). Forståelse sker ifølge Gadamer gennem vores forforståelser og fordomme, og sammen udgør de det, som Gadamer har kaldt for en (forståelses)horisont (Gadamer, 2007). Denne horisont er med til at bestemme, hvordan vi mennesker orienterer os og handler i verden, samt hvordan vi forstår verden. Horisonten tilhører det enkelte menneske, da det er ens personlige tilgang til verdenen ud fra ens egne private erfaringer. På den anden side er horisonter også noget, som vi deler med mennesker omkring os. Det skyldes, at vi mennesker indgår i sproglige fællesskaber, som alle er betinget af tidligere historiske og kulturelle fællesskaber (Højberg, 2013). I vores analyse vil vi have fokus på deltagernes forståelseshorisonter, som kan have betydning for deres måde at opleve deres rolle på.

Forståelseshorisonter er dynamiske og konstant i bevægelse. At forståelseshorisonter udvikler sig, skyldes horisontsammensmeltninger, der indebærer den mening, som hverken er fuldstændig den ene eller anden parts forståelseshorisont, men som er en gensidig processuel meningsdannelse (Højberg, 2013). Gadamer har skrevet om horisontsammensmeltning således:

Den, der ønsker at forstå, må ikke på forhånd give sig sine egne formeningers tilfældighed i vold for herefter konsekvent og hårdnakket at overhøre tekstens mening, indtil den ikke længere kan overhøres og omstøder hans formodede forståelse af den (Gadamer, 2007, s. 255)

I horisontsammensmeltning handler det altså ikke om at opnå en fælles enighed, men nærmere at opnå forståelse for den andens horisont og derved få udvidet sin egen horisont. Den erfaring, som man opnår ved denne form for vidensudveksling, kaldes en hermeneutisk erfaring. Erfaringen flytter på de forventninger og fordomme, som man kan have til en tekst, person eller verden (Gadamer, 2007). Denne form for udvikling af ens horisont er noget, der sker hele tiden, hvad enten vi er bevidste om det eller ej. Det skyldes ifølge Gadamer, at vi i mødet med noget uforstående altid vil blive ved med at fortolke og udlægge på det ukendte, indtil vi har opnået en forståelse for genstanden (Gadamer, 2007). Under vores møde og i arbejdet med empirien vil vi derfor både have fokus på hver enkeltes og vores egen forståelseshorisont og dertil de horisontsammensmeltninger, som potentielt vil opstå under mødet.

Sproglig tradition og historie

Udover at være et fortolkende væsen er vi mennesker også historisk forankret, og det betyder som nævnt, at vores forståelseshorisont også er afhængig af en historisk kontekst. I sin redegørelse for historiens betydning for forståelse har Gadamer skrevet således:

En virkelig historisk tænkning må medtænke sin egen historicitet. Kun da vil den ophøre med at forfølge det gøglebillede, der hedder 'historisk objekt', genstanden for den fremadskridende forskning; i stedet må den lære at erkende sit eget andet i objektet, og hermed erkende både det ene og det andet. Den sande historiske genstand er ikke nogen genstand, men enheden af dette ene og andet, et forhold, der både udgør historiens virkelighed og den historiske forståelses virkelighed. [...] Dette kalder jeg virkningshistoriske. Forståelsen er essentielt en virkningshistorisk proces (Gadamer, 2007, s. 285).

Som citatet fortæller, forstår vi mennesker genstande omkring os på baggrund af den tradition og historie, som vi er indlejret i. De fordomme, som vi har til verden omkring os, er baseret på denne indlejring. Når en anderledeshed i verden pirrer den fordom, som vi har til den, begynder forståelsen. Den virkningshistoriske proces er måden, hvorpå vi kan foretage en udskillelse af vores fordomme (Gadamer, 2007). Denne udskillelse sker "i en historisk proces og med baggrund i tradition og i en vis forstand ligger det uden for den enkeltes rækkevidde i sin samtid at afgøre, da det er umuligt at få total indsigt og overskue mekanismerne i samtiden" (Højberg, 2013, s. 305). Denne proces er altså noget, der sker uafhængigt af vores bevidsthed, men er bestemmende for, hvordan vi møder verden.

En anden betydning for mennesket udskillelse af produktive og uproduktive fordomme er tidsligheden. "Ofte gør tidsafstanden det muligt at løse hermeneutikkens egentlige, kritiske spørgsmål, nemlig at skille *sande* fordomme, hvormed vi forstår, fra de *falske* hvormed vi misforstår" (Gadamer, 2007, s. 284). Det er gennem tiden, at genstandens sande mening træder frem. Dette skyldes, at mennesket gennem tidsperspektivet får mulighed for at få forståelse for en begivenhed på en ny og anderledes måde samt at overskue den begivenhed, der har fundet sted (Gadamer, 2007).

At historie, traditioner samt tid spiller en rolle for menneskers forståelse vil i vores projekt få betydning i indsamlingen af empirien. Vi er opmærksomme på, at vi ikke vil kunne afdække

den fulde forståelse for deltagernes fortid og samtid, men vil dog bede dem om at italesætte deres karrieremæssige baggrund. Det skal bidrage til, at vi vil kunne få et indblik i deres historie og tradition. Samtidig kan en samtale om deltagernes oplevelser i organisationen give anledning til, at de selv reflekterer over fortidige begivenheder, som de muligvis vil kunne se i et andet lys og som kan give en øget forståelse for afdelingens nuværende rolle.

Forståelse er sprog

Det er gennem sproget, at mennesker forstår. Sproget er det medium, hvorigennem forståelse, fortolkning, udlægning og erfaring af verden kommer til udtryk (Højberg, 2013). Gadamer har beskrevet sproget “som ikke kun en del af det, som mennesket, der er i verden, er udstyret med. Tværtimod er sproget grundlaget for, og en manifestation af, at menneskene overhovedet har *verden*” (Gadamer, 2007, s. 417). Sproget bliver derfor menneskers forskellige verdensanskuelser. Menneskers sprog er ikke en homogen størrelse, som altid er sandheden i sig selv. Det er sandheden for mennesket selv. I menneskers dialog med og forståelse af hinanden handler det derfor om at være åben over for den andens sprog. At lade det sagte have gyldighed (Gadamer, 2007). Det er gennem et fokusgruppemøde, at vi vil indsamle vores empiri, og dette vil blive uddybet i afsnittet ‘Fokusgruppe’. Gennem mødet vil vi have fokus give dem plads til at udtrykke sig, så alles forståelser får plads i samtalen. Derved vil deltagernes sprog give os øget viden om, hvad de forstår i deres rolle, da det er deres verdensanskuelse, som de italesætter, og som er sand for dem.

Forståelse i vores projekt

De ovenstående gennemgange af forståelse spiller ind i vores projekt i vores analyse af de fire deltagere. I vores bearbejdning af empirien vil forståelsen af deres forståelse spille en rolle for, hvordan vi tolker deres udsagn og reaktion under samtalen. Deres adfærd under fokusgruppemødet, ved vi, kan være påvirket af deres forforståelser og fordomme, den historie og tradition, som de er indlejret i, samt det sprog de har. Dertil ved vi, at vi selv er mennesker, der forstår under disse forudsætninger, hvorfor vi i vores materiale vil have en åbenhed over for at lade de andres anderledeshed pirre vores forforståelser og fordomme, da dette skal udvide vores forståelseshorisont. Udover at have fokus på forståelser fra vores og deltagernes side, vil vi yderligere bringe viden om den hermeneutiske cirkel ind i vores arbejde med empirien.

Den hermeneutiske cirkel

Når man skal undersøge en genstand med afsæt i hermeneutikken, arbejder man ofte ud fra den hermeneutiske cirkel. Denne cirkel beskriver processen mellem at forstå delene ud fra helheden og forstå helheden ud fra delene. Denne vekselvirkning inkluderer fortolkeren, og derfor er den hermeneutiske cirkel mere end blot en metode. Den er en betingelse for den menneskelige erkendelsesproces, eksistens og erfaring (Højberg, 2013). Det er altså en proces, som mennesket gør af sig selv, da det er måden, som vi forstår og fortolker verden på, men det er også en tilgang, som vi som hermeneutikere kan anvende til vores eget formål. Gadamer har citeret Heidegger, som har forklaret cirklen således:

Cirklen bør ikke reduceres til en ond cirkel, heller ikke til en, der blot tolereres. Den rummer en positiv mulighed for den mest oprindelige erkendelse, som man ganske vist først på ægte vis får fat på, når fortolkningen har forstået, at den første, bestandige og sidste opgave er, aldrig at lade indfald og foldelige begreber bestemme vores forehavende, forudsigte og forudbegreb, men derimod at sikre det videnskabelige tema ved at udarbejde disse ud fra sagen selv (citeret i Gadamer, 2007, s. 254).

Dette vil sige, at cirklen har en positiv ontologisk betydning, da den kan medvirke til, at vilkårlige indfald ikke inddrages i den endelige fortolkning. De tilfældige fortolkninger, der er baseret på uproduktive fordomme, fjernes fra processen, da disse ikke har det nødvendige belæg og derfor går til grunde ved gennemførelsen (Gadamer, 2007). Dette er derfor en måde, hvor vi som fortolkere kan sikre, at vores egne fordomme, som grundet vores forståelseshorisonter, ikke påvirker empirien og databehandlingen negativt.

Processen med den hermeneutiske cirkel stopper, når sammenhængen mellem delene og helheden er meningsskabende, og vi som fortolkere har opnået en dækkende og modsigelsesfri udlægning af teksten (Højberg, 2013). Dette hænger sammen med sandhedskriteriet i filosofisk hermeneutik.

Sandhedskriterium

I arbejdet med filosofisk hermeneutik er sandhed ikke noget, der er empirisk givet eller subjektivt. Sandhed er noget, som vi opnår, når vi i meningsdannelser opnår horisontssammenmeltinger (Højberg, 2013). I den filosofiske hermeneutik jagter man derfor ikke en endelig

og objektiv sandhed. Det skyldes blandt andet Gadammers syn på forståelse og erfaring som en uendelig proces, som mennesker aldrig vil færdiggøre (Gadamer, 2007). På den måde snakker man i den filosofiske hermeneutik om en sandhedsproces, da sandheden kan komme i flere forskellige fortolkning baseret på samtidige, fortidige og fremtidige fortolkninger (Højberg, 2013).

Vi vil i dette projekt komme med en tolkning på sandheden om afdelingens samarbejde med den resterende organisation og dertil deres funktion i organisationen ud fra vores samtid og vores menneskelig forståelseshorisont.

Applikation

Som hermeneutiker er det vigtigt, at man får omsat den forståelse, som man har opnået, til praksis. Det skyldes, at det for eksempel som dommer heller ikke er nok blot at kende og fortolke loven, men man også skal formå at anvende loven i sine domsfældelser (Gadamer, 2007).

I hermeneutikken er applikation forbundet med phronesis-begrebet, som er viden, der læres gennem egne erfaring, modsat viden, der formidles eksempelvis gennem undervisning. Gadamer anvender phronesis-begrebet til at diskutere, hvad det er for en viden, man som hermeneutiker opnår. Gadamer har skrevet sin konklusion på diskussionen således.

[Vi er, red.] ... blevet overbevist om at anvendelsen ikke er en efterfølgende og tilfældig del af forståelsesfænomenet, men tværtimod er medbestemmende for det som helhed og fra begyndelsen. Det er heller ikke sådan, at anvendelsen består i at sætte noget forudgivet alment i forhold til en speciel situation. Fortolkeren, der beskæftiger sig med en overleveret tekst, søger at applicere den på sig selv. Men dette betyder ikke, at teksten er givet som noget alment for ham, som han først forstår og derefter anvender. Det eneste fortolkeren vil, er tværtimod at forstå dette almene, teksten, dvs. forstå, forståelse kræver, at han ikke ser væk fra sig selv og den konkrete hermeneutiske situation, han befinder sig i. Hvis han overhovedet ønsker at forstå, må han sætte teksten i forhold til denne situation (Gadamer, 2007, s. 308).

I ovenstående citat har Gadamer opsummeret, hvorfor det er essentielt for en filosofisk hermeneutiker ikke at forsøge at tage sig selv ud af tolkningerne og derved forstå genstanden uafhængigt af sig selv. Samtidig skal man lære, at ens nye erkendelse ikke blot skal tages forgivet i andre sammenhænge, men man skal stadig tage ved lære af sin nye forståelse. I en kombination af disse faktorer kan man opnå den viden, som kaldes *phronesis*,

Dette betyder for os, at vi som kommunikatører igennem fokusgruppemødet og bearbejdning af empirien vil få udvidet vores forståelseshorisont, hvis vi formår at forholde os åbne. Dette er ikke en viden, som vi som sådan skal lære fra os, men den skal blive en del af vores videre arbejde i fremtiden. Vi skal altså bruge den opnåede forståelse i vores praksis som kommunikationsfaglige, efter vi har fuldendt dette speciale.

Som nævnt er det ud fra ovenstående redegørelse af filosofisk hermeneutik, som udgør vores videnskabsteoretiske grundlag, og det er med afsæt i dette, at vi vil foretage vores undersøgelse. Hermed er vi nu klar til at uddybe vores metodiske valg og overvejelser.

Undersøgelsesdesign

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Undersøgelsesdesign

I det følgende afsnit vil vi redegøre for de inddragede metoder, som udgør vores undersøgelsesdesign. I vores arbejde med metoderne vil de tage afsæt i vores videnskabsteoriske ståsted. Det betyder, at selv hvis de er udarbejdet ud fra et andet videnskabsideal, vil de i deres anvendelse i vores speciale, arbejde ud fra en hermeneutisk forståelse.

Vi har valgt at besvare vores problemstilling gennem et kvalitativt studie, hvilket vil sige, ”at man interesserer sig for, hvordan noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles” (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13). Oppositionen til det kvalitative studie er et kvantitativt undersøgelsesdesign. Her er man i stedet interesseret i at undersøge i bredden, herunder hvor meget der findes af noget. Idet vi ønsker at blive klogere på deltagernes egen forståelse af deres funktion i Aalborg Kommune, er det således et kvalitativt undersøgelsesdesign med fundament i den filosofiske hermeneutik, som vi vurderer, vi skal bruge for at forstå denne problemstilling, da vi dermed undersøger i dybden.

Vores fremgangsmåde til undersøgelsen vil være abduktiv. Det vil sige, at vi ikke tager udgangspunkt i en eller flere teorier som ved deduktion, men vi har stadig en teoretisk viden, som vi kan trække på, når vi har indsamlet vores empiri og iagttaget observationer. Efter vores analyse vil vi derfor komme med et kvalificeret gæt på en hypotese eller teori, som er baseret på vores iagttagelser, teoretiske identifikation og tolkninger.

Afsnittet vil indeholde en præsentation af vores indsamlingsmetode, hvordan vi vil behandle vores data, samt vores valgte analysestrategi. Her vil vi både uddybe, hvordan og hvorfor vi vil gøre, som vi vil.

Fokusgruppe

I følgende afsnit vil vi præsentere og redegøre for indsamlingen af empiri gennem en fokusgruppe. Vi vil komme ind på, hvad en fokusgruppe er, hvorfor vi har valgt denne metode til og andre fra, og slutteligt beskriver vi, hvordan vi har rekrutteret og vil afvikle vores fokusgruppemøde.

En fokusgruppe er ifølge Bente Halkier (2016) en oplagt metode, når problemstillingen omhandler en social gruppe, og hvordan betydningsdannelse foregår i grupper. Konkret vil det

sige, at forskeren inviterer en gruppe mennesker ind til at tale om et emne, som forskeren har valgt. I vores tilfælde udgøres gruppen af fire ud af fem personer fra HR og arbejdsmiljø-afdelingen, da den femte person blev sygemeldt. Ved at samle deltagerne i en fokusgruppe kan de sammen diskutere, snakke og udveksle erfaringer om, hvordan de oplever og forstår deres samarbejde og deres relation i forhold til resten af organisationen. Ud fra dette kan vi undersøge, hvordan deres interaktionsnormer er, og hvordan de sammen skaber mening om deres samarbejde med organisationen, og hvilken rolle afdelingen har.

Det er også en metode, der gør det muligt for os at indsamle data, hvor vi kan undersøge, hvordan sociale processer såsom forhandlinger i gruppen kan føre til fortolkninger om emnet (Halkier, 2016). Det vil sige, at vi kan undersøge, hvordan de enkeltes og gruppens forståelser om deres funktion og samarbejde med resten af organisationen er ud fra deres interaktion og samtale om emnet, og ud fra det se, om der er enighed eller uenighed. Fordelen ved dette er, at der er mulighed for at få italesat forskellige perspektiver på samme praksis. Dog kan det muligvis være svært for en deltager at sige sin mening, hvis deltageren føler, at vedkommendes holdning er anderledes fra alle de andre. Det kan være en begrænsning ved fokusgrupper, fordi deltagerne er til stede sammen, når de skal tilkendegive deres forståelse. Dette kan dermed få betydning for besvarelsen af vores problemformulering, hvis deltagerne ikke føler sig trygge til at ytre deres sande mening.

Vores hensigt er, at fokusgruppemødet skal danne ramme for at italesætte tavs viden, altså de erfaringer, som deltagerne gør til dagligt uden at tale om det eller tænke over det. Dette kan refereres til phronesis-begrebet (jf. Videnskabsteori), fordi det omhandler en viden, som er til lært gennem erfaring og ikke ved formidling. Vi skal facilitere gruppens samtale og diskussion. Det vil sige, at vi skal igangsætte dialogen om emnet, som vi som forskere har valgt, og herefter er det op til deltagerne at deltage aktivt i samtalen, således det bliver en interaktion mellem deltagerne. Fokusgruppemøder skal dermed ikke være en interaktion mellem os forskere og deltagerne, hvor vi stiller spørgsmål, og de svarer, da dette ville svare mere til et gruppeinterview (Halkier, 2016). Deltagerne skal fortælle deres oplevelse og tanker, og de skal kunne spørge ind til og kommentere på hinandens udsagn. Således skaber deltagerne sammen fortolkninger, argumenter, fordele og ulemper ved deres måde at arbejde på, og det kan også skabe øget forståelse for deres måde at danne disse fortolkninger og så videre på. Fokusgrupper gør det derfor muligt at producere viden om kompleksiteterne i betydningsdannelser og sociale praksisser (Halkier, 2016).

Fordelen ved fokusgrupper i modsætning til interviews er, at vi får større indblik i gruppens sociale interaktioner, og vi kan dermed indsamle data på kollektivt niveau. Hvis vi blot afviklede et interview med hver deltager, ville vi få hver enkeltes oplevelse, men vi ville ikke nødvendigvis opnå indsigt i de sociale forståelser om samarbejdet eller indblik i, hvordan gruppens fælles forståelse udfolder sig som social praksis. Til gengæld er en ulempe, at hver enkelte får mindre taletid, end hvis det havde været individuelle interviews, og vi har ikke mulighed for at spørge direkte ind til alles udsagn. Vi skal som facilitator dog sørge for, at alle får mulighed for at tale, men vi skal også sørge for ikke at blande os for meget, da det er de sociale interaktioner om deres rolle, som vi ønsker at undersøge (Halkier, 2016).

Ofte kobles observationer og fokusgrupper sammen for at give et dybdegående indblik i menneskers interaktioner (Halkier, 2016). Vi kunne derfor også have valgt at udføre observationer, som kunne give os et indblik i, hvordan HR-afdelingen arbejder, og hvordan deres relation til resten af organisationen er.

Grundet COVID-19 er dette dog ikke en mulighed, da medarbejderne arbejder hjemmefra. At de arbejder hjemmefra, betyder, at fokusgruppen skal afholdes digitalt, hvor vi alle vil sidde på hver sin fysiske placering. Dette vurderer vi ikke som et problem, da vi fra tidligere har gode erfaringer med at indsamle empiri digitalt (Andersen, Andersen & Harbo, 2020). Det kan derfor godt lade sig at gøre at afvikle et fokusgruppemøde digitalt, selvom det har en påvirkning på interaktionen. Dette skyldes de tekniske rammer, hvor mikrofoner og højtalere kun kan opfange én stemme ad gangen, og at mange fysiske cues bliver udeladt (Alrø, Dahl & Schumann, 2016).

Fravælgelsen af at bruge udelukkende observationer hænger også sammen med, at vi vurderer det for tidskrævende at skulle undersøge, hvordan deltagernes forståelser kom til udtryk gennem observationer, fremfor at vi under et fokusgruppemøde har mulighed for at sætte dem i gang med at snakke om emnet. Vi er interesseret i at høre de ansattes egne forståelser og tanker om det interne samarbejde og deres rolle samt som sagt at gøre den tavse viden eksplicit. Derfor vurderer vi fokusgruppemødet som værende den mest givende tilgang.

Hvordan

Vores kriterier for fokusgruppen har været, at organisationen skal have en HR-afdeling, og at de skal kunne deltage med mindst 4 personer. Sidstnævnte kriterie er, således der kan være en

samtale primært mellem deltagerne, og så vi som facilitatorer fylder mindst muligt. Derudover skal de deltagende vigtigst af alt have lyst til at deltage, hvormed vi kan forvente, at de tager aktiv del i dialogen.

Med hensyn til køn, alder og faglige baggrunde kan man ifølge Halkier (2016) vælge, om fokusgrupperne skal være sammensatte eller segmenteret. Hertil uddybes, at grupperne hverken må være for homogene eller for heterogene, da det kan påvirke interaktionen negativt. Det kan nemlig føre til, at deltagerne kan opleve, at de ikke har meget at byde ind med, da de er enige, eller at de kan opleve store forskelligheder og dermed have svært ved at finde til enighed. Det kan måske endda føre til misforståelser og konflikter (Halkier, 2016). Vi har vurderet, at køn og alder spiller en underordnet rolle, når vi har rekrutteret vores fokusgruppe, fordi vi er interesseret i at forstå afdelingen som gruppe og ikke ud fra deres individuelle karakter. Dog vil vi være opmærksomme på, hvordan køn og alder kan påvirke interaktionen, når vi analyserer på samtalen. Det samme gør sig gældende i forhold til faglige baggrunde.

Vores måde at rekruttere en case på har været både ved selv at kontakte forskellige organisationer og at få vores bekendte til at kontakte deres netværk. Sidstnævnte tilgang kaldes også "snowballsampling" (citeret i Halkier, 2016, s. 34). Vi har fået etableret en kontakt med den valgte case, hvor vi har fundet det interessant, at de er i en stor organisation, der vægter samarbejde, udvikling og innovation højt (*Kommunen som arbejdsplads - Aalborg Kommune*, u.å.). Derudover har den specifikke afdeling ikke direkte kontakt med lederne til daglig, men de skal stadig være inde over organisationsforandringer og -udvikling, der er relateret til ledelse, hvorfor vi finder det spændende at undersøge deres opfattelse af, hvordan de hænger sammen med resten af organisationen.

Vi har valgt at afsætte to timer til mødet, hvilket er på baggrund af vores egne erfaringer med at facilitere samtaler. Herved er der tid til at inkludere en introduktion af alle deltagere inklusiv os selv, at alle deltagere kan byde ind med deres forståelse og snakke sammen om dem, at vi kan facilitere nogle øvelser samt holde små pauser. Forinden fokusgruppemødet med HR og Arbejds miljø-afdelingen har vi afholdt en test med en studiegruppe fra vores uddannelse. Under testen har vi snakket om, hvordan de har oplevet deres rolle i de virksomheder, hvor de enten har været i praktik eller arbejdet som studentermedhjælper. Vi har valgt at ændre på emnet for testgruppen, da vi har ønsket, at det skulle være autentisk for de personer, der skulle deltage. Det skulle altså være et emne, som de har oplevelser, holdninger og meninger til. Vi

har derfor ændret emnet, men vi har fastholdt de andre rammer. Det vil sige, at vi stadig har afholdt vores introduktion, en fælles præsentation af alle og derefter stillet spørgsmål. Vi vurderer det som en fordel, at vi som facilitatorer fik mulighed for at teste vores planlagte program. Testen har bidraget til, at vi har ændret og omprioriteret i vores spørgsmål til mødet med HR og Arbejdsmiljø-afdelingen.

Vores tilgang til fokusgruppemødet er, at vi vil stille åbne spørgsmål, som gruppen skal reflektere over og diskutere med henblik på, at vi får en forståelse for deres samarbejde. Dog ved vi har tidligere erfaring, at når man reflekterer og diskuterer over sin praksis, kan der opstå øget forståelse for deltagerne. Derfor vil vi i det følgende afsnit redegøre for den forholdemåde, som vi vil have gennem fokusgruppemøde.

Faciliteringstilgang

Da vi i vores projekt ønsker at skabe øget indsigt i afdelingens rolle i forhold til resten af organisationen, blandt andet ved at deltagerne reflekterer over det interne samarbejde, har vi fundet det givende at inddrage faciliteringstilgangen *processuel lydhørhed*. Denne tilgang er udarbejdet af Lise Billund og Anne Zimmer. Tilgangen bygger på et dialektisk-refleksivt procesforløb, hvor fokus er på at opnå udvikling og læring gennem indsigt og forståelse (Billund & Zimmer, 2018). Formålet med dette kandidatspeciales fokusgruppemøde er ikke at skabe udvikling for deltagerne, men vi ved fra vores erfaring som kommunikationsfaglige, at når man arbejder med mennesker dialogisk, kan det skabe udvikling og læring. Derfor er det relevant for os at vælge en tilgang, der kan guide dialogen, så den både fordrer den forståelse og indsigt, som vi ønsker at opnå, og samtidig giver deltagerne mulighed for at opnå en udvidet forståelse af deres arbejdspraksis. Processuel lydhørhed, vurderer vi, kan bidrage med at opnå dette, og derfor vil vi i det følgende uddybe faciliteringstilgangen.

Processuel lydhørhed

Når vi arbejder med processuel lydhørhed, handler det om at kunne navigere i det uforudsigelige. Vi skal som facilitatorer derfor kunne forholde os refleksivt til processen, mens den står på. Dette kaldes også *procesrefleksivitet* (Billund & Zimmer, 2018). Derudover skal man som facilitator også have forståelse for relationen i processen – eller i vores tilfælde dialogen - både i forhold til relationen mellem deltagerne og relationen mellem deltagerne og os. Inden for

processuel lydhørhed kaldes dette *relationsrefleksivitet* (Billund & Zimmer, 2018). De to former for refleksivitet er i processen dialektisk forbundet, hvilket vil sige, at de er gensidigt betinget og derfor ikke kan adskilles (Billund & Zimmer, 2018). Vi vil forklare begreberne adskilt og sidst beskrive, hvordan vi vil arbejde med dem i kombination, da vi har forståelse for, at selvom vi har fokus på den ene refleksionsform, har den påvirkning på den anden.

Procesrefleksivitet

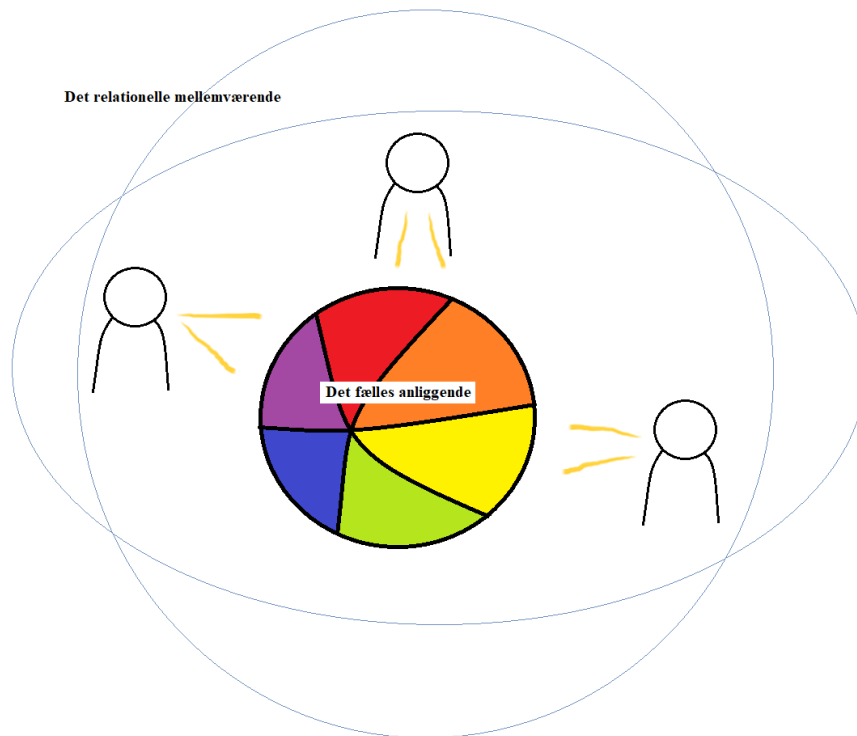
Processuel lydhørhed bygger som nævnt på en dialogisk procesfacilitering, hvilket medfører, at vi gennem processen arbejder med dialogiske kvaliteter som at lytte, undersøge, og have en empatisk holdning til deltagerne (Billund & Zimmer, 2018). Ved at have denne forholdemåde arbejder vi i processen med en åbenhed og uforudsigelighed, hvori ny meningsfuld indsigt om et emne kan emergere frem og derved opstå. Det er yderligere vigtigt at gribe, gå med, udfordre, udforske og hvis nødvendigt slippe de ytringer, der kommer i spil gennem dialogen (Billund & Zimmer, 2018). Dialogen som proces er altså en essentiel del af processuel lydhørhed.

Dialogforståelsen for processuel lydhørhed er defineret som “en samtale “med særlige kvaliteter, som er kendetegnet ved at være undersøgende, læringsorienteret, uforudsigelig og risikofyldt”” (citeret i Billund & Zimmer, 2018, s. 46). For at dialogen kan opnå disse “særlige kvaliteter”, anerkender vi deltagerne i deres forskellige perspektiver. Dette er, hvad *perspektivbevidsthed* indebærer. Perspektivbevidsthed er et grundbegreb inden for dialogtænkning og består af to grundlæggende elementer (Billund & Zimmer, 2018). Disse elementer er:

1. Anerkendelsen af at der altid er forskellige perspektiver i spil, når man kommunikerer og samarbejder
2. Interessen i og evnen til at tydeliggøre perspektiver
 - a. egne perspektiver
 - b. andres perspektiver

(Billund & Zimmer, 2018, s. 47)

Inden for processuel lydhørhed arbejder man blandt andet med deltagernes perspektiver ud fra en badeboldsmetafor, som illustreres i figur 4 nedenfor:



Figur 4: Badeboldsmetaforen (Billund & Zimmer, 2018, s. 48).

Perspektiver eksisterer ud fra den præmis, at mennesker kun ser det, som de er optaget af (Billund & Zimmer, 2018). Badeboldsmetaforen er derfor en måde at illustrere og italesætte, at bare fordi vi ikke ser det samme, betyder det ikke, at dit perspektiv er mere rigtigt end mit eller omvendt. Ved at anerkende og lytte til hinandens perspektiver kan man gennem dialogen få det fulde billede af bolden – herunder det fælles anliggende og derved opnå en dybere forståelse og indsigt i emnet.

Derudover er badebolden også en metode, der kan anvendes til at undgå perspektiv-fastlåshed eller perspektiv-kamp (Billund & Zimmer, 2018). I samtalen kan vi anvende badebolden, hvis vi vurderer det som gavnligt, som et visuelt element for deltagerne. Den kan bidrage til, at vi kan metakommunikere om, hvor på bolden vi befinder os, eller om der er nogle sider (perspektiver), som vi mangler at få belyst.

Procesrefleksivitet handler derfor om, at facilitator skal holde overblik, evne at stå i det uforudsigelige samt have øje for, hvor gruppen bevæger sig hen i forhold til det fælles anliggende (Billund & Zimmer, 2018).

Relationsrefleksivitet

I arbejdet med processuel lydhørhed har vi yderligere fokus på relationens påvirkning af processen. Relationsforståelsen inden for processuel lydhørhed bygger på en dialektisk relations-teori, hvor man antager, at mennesker udvikler sig igennem relationerne til andre mennesker, og at disse relationer skal være anerkendende, hvis de skal bidrage til udvikling (Billund & Zimmer, 2018). Dertil bliver anerkendelse defineret som “at stå vedkommende bi med at blive kendt med det som er: den indre oplevelse, tanke, forestilling, følelse, ønske etc.” (Billund & Zimmer, 2018, s. 53). Vores rolle er at anerkende de perspektiver, der bliver bragt på banen. Dette bliver for facilitatorer i en gruppeproces ekstra krævende, da der vil være flere perspektiver at holde overblik over. Facilitators rolle i en gruppeproces bliver uddybet således:

Som facilitator i gruppeprocesser skal man varetage en udviklingsproces, der kan være krævende for deltagerne, der er samlet for at udvikle deres praksis, og derfor sætter sig selv i spil. De skal som nævnt ofte eksplicitere deres perspektiver, og det kan både skabe uenighed og usikkerhed, [...]. Som facilitator er der således mange ‘lag’ at navigere i, [...] (Billund & Zimmer, 2018, s. 53)

Det vil sige, at når det er en gruppeproces, som vi faciliterer, skal vi have respekt og anerkendelse for processen, fordi det kan være sårbart for deltagerne at dele sine perspektiver, og det er vi opmærksomme på. Vi kan bidrage til relationen anerkendende ved at være lyttende, give plads til deltagerne og ved at tilbyde sprog for deltagernes oplevelse. Yderligere skal vi også være opmærksom på vores egne oplevelser gennem processen og forholde os refleksivt til disse. Det skyldes, at vi som facilitatorer også indgår i dialogen med vores forståelseshorisont (jf. Videnskabsteori). Er vi ikke bevidste om, at vores forståelser og opfattelser kan komme til at påvirke processen, kan vi eksempelvis komme til at have perspektiv-fastlåshed ved at fremhæve et perspektiv mere end andre, og derved vil vi påvirke processen negativt. Derfor skal vi løbende mærke efter, hvad der sker i os selv, så vi kan erkende vores forståelseshorisont og forblive åbne for alle deltagernes perspektiver. Relationsrefleksivitet handler derfor for facilitator om at forholde sig refleksivt til både sig selv og deltagerne (Billund & Zimmer, 2018).

Vores brug af processuel lydhørhed

Målet med vores fokusgruppemøde er som sagt ikke at skabe udvikling for deltagerne, men at undersøge forståelser omhandlende deres rolle og plads i organisationen. Processuel lydhørhed giver os nogle værktøjer til, hvordan vi kan få skabt en refleksiv dialog, hvor deltagerne kan få

rum til at reflektere over det fælles anliggende. I den forbindelse kan vi inddrage begreberne, som er forklaret af Billund og Zimmer, om de åbne arme og den faste hånd. Som facilitator skal man både sætte dialogen fri og styre den (Billund & Zimmer, 2018). Gennem processuel lydhørhed vurderer vi, at vi kan få skabt en dialog, der giver deltagerne mulighed for at reflektere over deres rolle i organisationen. Ved at deltagerne yderligere sætter ord på deres refleksioner, opnår vi indsigt i deltagernes forståelse af deres rolle. Dertil vil dialogen kunne bidrage til udvikling for dem, da de får rum til at reflektere, hvad dette har af betydning for deres praksis, og derved kan de komme til at opnå ny erkendelse om deres rolle, funktion og samarbejde.

Videoobservation

Da fokusgruppemødet skal foregå online, vil vi indsamle data ved brug af videoobservation. Følgende afsnit omhandler vores redegørelse for, hvad videoobservation er, hvordan vi vil gøre, og hvilke tanker vi har gjort os om metoden. Afslutningsvist vil vi også redegøre for, hvordan vi behandler vores videooptagelser.

Videoobservation

Observationer bruges med henblik på at følge, hvordan mennesker handler og interagerer – det kan være med det materielle og/eller sociale miljø (Raudaskoski, 2015). I vores tilfælde følger vi, hvordan deltagerne interagerer med hinanden i deres samtale over programmet Microsoft Teams, hvor de kan se hinanden via en kameraforbindelse, der både sender lyd og viser billede af dem selv og de andre. Ved at videooptage samtalen får vi både adgang til lyd og video, således vi kan analysere gruppens handlinger og interaktion sammen med dét, som de siger. Videooptagelsen sørger for at fastholde hver kropsliggjorte og kontekstafhængige handling, og derved kan vi også analysere på, hvad deltagerne gør, mens de samtaler, og kigge på alle de ordløse handlinger (Raudaskoski, 2015).

Når man observerer, foregår det in situ, men ved at optage samtalen kan vi også observere, efter samtalen er foregået. Her vil man dog ikke undersøge hændelserne som fortidigt, men som “tidligere nutidige” (citeret i Raudaskoski, 2015, s. 98), hvorfor vi vil forholde os til den kontekst, som deltagerne befinder sig i. Det betyder, at vi er klar over, at deres fortolkning af og reaktioner i situationen vil være spontane, og vi ønsker at analysere disse, som foregik de nutidigt. Det gode ved at have videooptaget samtalen er, at vi kan spole frem og tilbage og dermed se hændelserne så mange gange, som vi ønsker. På den måde kan vi redegøre for, hvad vi

oplever der faktisk skete, og dertil udvikle vores fortolkninger in situ (Raudaskoski, 2015). Dog er det vigtigt at tilføje at vores hukommelse af samtalen også vil spille en rolle i disse fortolkninger. Vi er derfor opmærksomme på, at vi både kan have forforståelser fra mødet baseret på vores oplevelser og tolkninger, fra da vi deltog i mødet, og kan få nye forståelser for mødet, mens vi analyserer på det. I vores arbejde med empirien vil vi derfor både have fortidige og nutidige forståelser for empirien

Fordi fokusgruppemødet foregår digitalt og ikke i det samme fysiske rum, vil de materielle omstændigheder spille en afgørende rolle for konteksten, som samtalen foregår i. Deltagerne sidder hjemme ved sig selv, og de bestemmer selv deres kameravinkel – og vi har ikke mulighed for at ændre på vinklen undervejs i samtalen. Dermed vil vi som forskere ikke kunne styre, om kameraet indfanger det, der er relevant. Dog vil vi opfordre deltagerne til at have kameraet rettet mod sig selv og have deres fulde ansigt med, hvis ikke de allerede har det. Herved kan vi se deres ansigtsudtryk og mimik, mens de taler og lytter, og det er vi primært interesseret i, når vi skal undersøge, hvordan de interagerer med hinanden i samtalen. Deltagerne vil dog også kunne se sig selv og dermed muligvis blive bevidste om deres fremtoning. At de sidder hjemme ved sig selv, kan dog være med til, at de sidder et sted, hvor de føler sig trygge og godt tilpas, således deres fremtoning forbliver naturlig og afslappet, fordi det er i kendte rammer. Eftersom vores deltagere i forvejen arbejder hjemmefra grundet COVID-19 restriktioner, formoder vi, at deltagerne er bekendte og måske erfarne med at afholde møder online, hvorfor tilstedeværelsen af kameraet vil være vant for dem. Dermed forventer vi, at situationen vil være autentisk, selvom deltagerne ved, at de bliver filmet (Raudaskoski, 2015).

Fordi kameraet kun opfanger et begrænset udsnit af både personen og stedet, som vedkommende sidder, vil nogle visuelle og kinæstetiske elementer være fjernet, hvorfor vi ikke kan analysere på elementer, som vi ikke kan se i videoobservationerne (Raudaskoski, 2015). Medieringen påvirker også deltagernes mulighed for at “mærke” hinandens kropssprog, og det kan dermed i nogle tilfælde være sværere at aflæse, hvem der ønsker at overtage ordet. Vi er derfor opmærksomme på, at dette kan påvirke forståelsen af hinanden under samtalen, men også vores forståelse af samtalen i den efterfølgende behandling af empirien. Hvis vi oplever, at dette får en betydning for dialogen, vil vi under vores analyse tolke på, hvordan det påvirker samtalen.

Behandling af videomateriale

Når vi har indsamlet vores data, vil vi transskribere det sagte ud fra en transskriptionsnøgle (Bilag 5) med transskriptionskonventioner, der tager udgangspunkt i dansk retskrivning, da vi ønsker at fastholde meningsindholdet i det sagte (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Eksempelvis skriver vi overlappende tale med firkantede parenteser, indskrifter pauser i sekunder og ** angiver paralyd, såsom grin og host. Vi fokuserer primært på, hvad der bliver sagt, og i mindre grad på, hvordan det siges, fordi vi vurderer, at det er selve udsagnet, som er en tilkendegivelse af vedkommendes perspektiv og forståelse. Dette er på baggrund af vores inspiration af pragmatisk sprogbrugsanalyse, hvor vi er interesseret i forholdet mellem det, der siges (det manifeste niveau), og det, der siges mellem linjerne, som vi kan fortolke os frem til (det latente niveau) (Alrø et al., 2016). Hvis det for os forekommer relevant for vores analyse og tolkning af situationen, vil vi også inddrage, hvordan udsagnet siges, og hvilke nonverbale handlinger som vedkommende selv eller de andre deltager gør. Udvalgte steder vil vi dermed beskrive og/eller vise med et billede, hvordan der handles, og bruge disse iagttagelser til at understøtte og argumentere for vores tolkning.

Vi er klar over, at når tale bliver nedskrevet og omdannet til tekst går sproget fra at være dynamisk og kontekstuel til at blive en oversættelse (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Når man taler, anvender vi tit ufuldendte sætninger og starter en ny eller omformulerer os, mens vi er i gang med at tale. Det kan dermed fremstå meget anderledes at læse noget sagt end at høre det blive sagt. Dette er blandt andet også, fordi kropssprog og stemmeføring er svært at transskribere (Alrø et al., 2016). Vi tager dette med i vores overvejelser, når vi inddrager citater og analyserer på disse, således det skal være muligt for læser at forstå konteksten, selvom vedkommende ikke har oplevet samtalen udspille sig fysisk. Selve transskriptionen er vedlagt som bilag 6.

Etiske hensyn

Alle deltagere har underskrevet en samtykkeerklæring (eksempel er vedlagt som Bilag 7), hvor de har sagt ja til at indgå i videooptagelse, og at de ønsker at fremstå anonym med navn og billede. Derfor er alle navne med undtagelse af personer uden for organisationer angivet som pseudonymer. Vi har gjort klart for deltagerne, at empirien kun vil blive benyttet til dette speciale, og at de altid kan trække deres samtykke tilbage, hvorefter vi vil indstille bearbejdningen af dataen.

Derudover har vi besluttet, at vores kameraer også vil være tændt under hele mødet. Dette er for at skabe tillid, således deltagerne kan se, hvad vi laver i undervejs. Synliggørelsen skal også bidrage til, at vores kropssprog kan udvise en anerkendende og lyttende holdemåde, samt bidrage til en afslappet atmosfære, hvor de trygt kan snakke.

Samtaleanalyse ved brug af DiaLoop-modellen

Vi vil i det følgende afsnit præsentere Dia-Loop-modellen, som er analysetilgangen for specialet. Modellen er udviklet af Helle Alrø, Poul Nørgaard Dahl og Katrine Schumann baseret på en analysemetode skabt af Helle Alrø og Marianne Kristiansen. Vi vil beskrive, hvordan vi vil benytte modellen til vores analyse af fokusgruppens samtale. Vores samtaleanalyse skal bidrage til, at vi kan blive klogere på, hvad der foregår i samtalen mellem deltagerne og se på det latente lag i samtalen i lige så høj grad som det manifeste.

Analyse af professionelle samtaler

Samtaler i professionelle kontekster er både et middel til at løse arbejdsmæssige udfordringer og kan bidrage til samtalepartnernes relation. Det er således ikke kun, hvad der bliver sagt, som er interessant, men også hvad der sker mellem linjerne. Vi vil dermed analysere på, hvordan samtalepartnerne forstår hinanden, og hvordan de sammen bliver klogere på deres tavse viden (Alrø, et al., 2016).

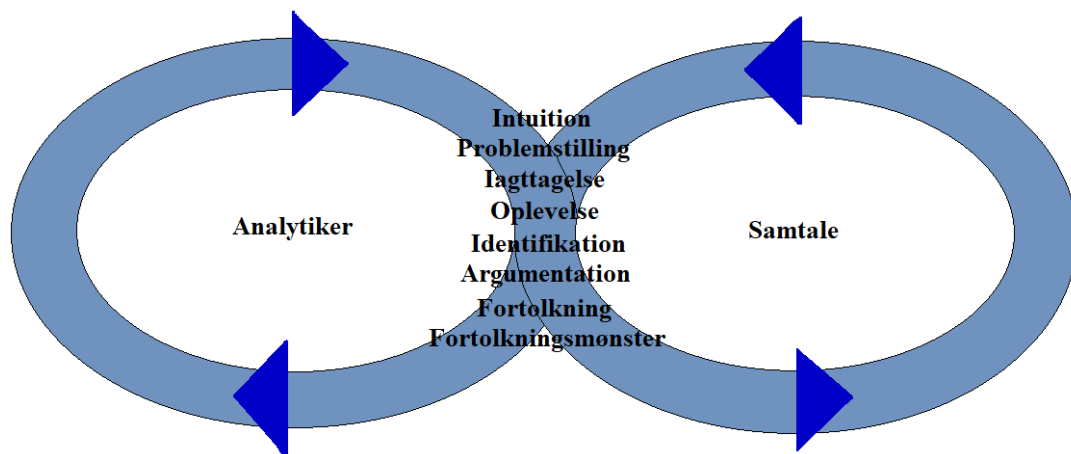
Ifølge Alrø og Kristiansen bliver en samtale defineret som “en ansigt-til-ansigt-kommunikationsproces mellem mindst to mennesker, der er i direkte kontakt med hinanden i samme tid og rum, og som udveksler betydning og producerer mening” (citeret i Alrø et al., 2016, s. 17). I dette kandidatspeciale vil den analyserede samtale som tidligere nævnt ikke foregå i samme fysiske rum, men i stedet i det digitale program Microsoft Teams, hvor hver person deltager med et tændt videokamera (jf. Videoobservation). Ansigt-til-ansigt-kommunikationen vil derfor ske igennem et medie, men det gør sig stadig gældende, at samtalen foregår i en fælles nutid for gruppen, hvorfor de kan reagere spontant til hinandens bidrag (Alrø et al., 2016).

Ved medierede samtaler med billedforbindelse vil der være nogle visuelle og kinæstetiske elementer, som på grund af medieteknologien er fraværende. Samtalepartnerne bliver derfor nødt til i højere grad at metakommunikere eller se bort fra nogle ting. Vi forventer, at dette vil

komme til at påvirke samtalen og vores analyse heraf, hvor der både kan være metakommunikative sætninger om teknikken og ting, som vi ikke kan få adgang til og er nødt til at undvære (Alrø et al., 2016).

DiaLoop-modellen

Vi vælger at inddrage DiaLoop-modellen, da den er udviklet til at gøre en samtaleanalyse mere håndgribelig. Derudover er den også en hjælp til at koble iagttagelser i sin data sammen med teoretisk forståelse samt argumentere for sin fortolkning og derved finde frem til mønstre i samtalen. Samtaleanalysen er ikke nødvendigvis en kronologisk proces, og samtidig er det analytiske blik subjektivt, hvilket vil sige, at hver person, der kigger på samtalen, vil lægge mærke til nogle bestemte ting ud fra deres forståelseshorisont (jf. Videnskabsteori). DiaLoop-modellen illustrer en analyseproces af delelementer, som vi som analytikere skal inddrage og reflektere over for at udarbejde en analyse, der inkluderer flere niveauer (Alrø et al., 2016). Modellen ses herunder som figur 5.



Figur 5: DiaLoop – en dynamisk analysemodel (Alrø et al., 2016, s. 54).

I modellen indgår et uendelighedstegn, som illustrerer, at processen som nævnt ikke er lineær eller kronologisk. Desuden kan processen vare ved så længe, som analytikeren ønsker, eller til man har fundet “den pt. mest sammenhængende fortolkning” (Alrø et al., 2016, s. 51). Selvom de otte delelementer ikke har en lineær rækkefølge, vil vi nu præsentere hvert element, som de er beskrevet i Alrø et al. (2016) i den rækkefølge, som de står listet i figur 5.

Intuition omhandler et indfald, som man kan opleve i sit møde med samtalen eller teksten. Når vi møder samtalen med en åben indstilling, vil der være noget, der skiller sig ud, og som vi kommer til at lægge mærke til. Det kan også kaldes en spontan fortolkning, idet vi endnu ikke har forholdt os analytisk til, hvad indfaldet opstår af og hvorfor, men det vil vi herefter undersøge nærmere.

Problemstilling omfatter det teoretiske problem, som vi som analytikere ønsker at undersøge. Det er således det fokus, som vi lægger vægt på, når vi undersøger samtalen mellem deltagerne. Fokusset kan godt ændre sig undervejs, idet vi bliver klogere og mere afklaret omkring, hvad der er særligt fremtrædende, jo mere vi kommer i dybden med analysen.

Iagttagelser er de konkrete udsagn eller handlinger, som vores deltagere siger og gør, som er observerbare for alle parter, der er til stede. Vi vil derfor kunne fremhæve helt konkrete iagttagelser som eksempler og fortolke ud fra disse. Iagttagelserne er dermed underbyggende for vores argumenter.

Oplevelse er en subjektiv sansning eller reaktion, som kun analytikeren kan mærke. Her handler det om, at vi skal kigge indad og forsøge at blive klogere på, hvorfor vi føler, tænker og reagerer, som vi gør på den givne iagttagelse (Alrø et al., 2016). Dette hænger også sammen med vores valgte forholdemåde, hvor vi forholder os relationsrefleksive (Billund & Zimmer, 2018). Hvis vi overser vores egen oplevelse, kan det komme til at farve vores fortolkning, idet det kan være noget i os selv, som hindrer os i at forstå, hvorfor en person gør, som han/hun gør, eller lignende. Oplevelser kommer sammen med iagttagelser til at udgøre “mellemregningerne for fortolkning i analysen” (Alrø et al., 2016, s. 49).

Identifikation er den proces, hvor vi bringer teoretiske begreber i spil eksempelvis i forbindelse med iagttagelser. De teoretiske begreber, som vi identificerer, er præget af vores kommunikationsfaglighed og af det fokus, som vi har valgt at analysere samtalen ud fra. Undervejs i vores analyse vil vi præsentere det teori, som vi inddrager og tolker ud fra.

Argumentation er vigtig at inddrage i forbindelse med vores fortolkninger. Her vil vi udlægge iagttagelser og koble dem sammen med vores oplevelser og identificerede teori og diskutere dette. På den måde vil vi begrunde, hvordan vi er kommet til den fortolkning af samtalen eller en del af samtalen, som vi er.

Fortolkning er de velargumenterede udlægninger af vores vurdering ud fra ovenstående iagttagelser, oplevelser og teoretiske begreber. Fordi vi udfører en kvalitativ analyse, vil vores fortolkninger aldrig opnå et endeligt og objektivt facit, men vi går efter den hermeneutiske sandhedsproces, hvor man arbejder med sandheden ud fra vores forståelse og samtidig (jf. Vidensteori). Det vil sige, at vi vil efterprøve vores fortolkninger, indtil vi mener, at vi ikke kan udfordre vores egen fortolkning længere.

Fortolkningsmønster er de iagttagelser, oplevelser og fortolkninger, som vi observerer eller kommer frem til flere gange i samtalen eller teksten og derfor kan vurdere, er et mønster (Alrø et al., 2016). Det er disse, som vi til slut vil samle op og konkludere på i forhold til det forskningsfelt, som vi ønsker at bidrage til.

Gennem processen kan vi dermed veksle i delementerne. Eksempelvis kan vi gå tilbage i videooptagelsen, hvis vi opdager noget interessant i vores fortolkning og ønsker at se, om der er flere synlige iagttagelser, der kan bakke op om tolkningen og i sidste ende være belæg for et mønster i samtalen. Det kan også være, at vi kommer til at lægge mærke til to forskellige ting, og derfor må revurdere vores problemstilling efter, hvis det ene skal fremhæves frem for det andet. Helt naturligt kommer vi altså til at bevæge os frem og tilbage mellem de otte elementer undervejs i vores analyseproces.

Når vi analyserer på samtalen, er vi opmærksomme på, at det er en dynamisk proces mellem sprog, sprogbruger og kontekst. Der vil derfor være nogle elementer, som er synlige og hørbare, mens nogle elementer foregår inde i sprogbrugerne som et underforstået, latent lag, når sprogbruger skaber mening. Dette hænger sammen med den hermeneutiske tankegang, hvor hver sprogbruger deltager med en forståelseshorisont, og som den dynamiske proces, som samtalen er, bliver sprog, kontekst og sprogbruger påvirket undervejs. Det er herved, at der kontinuerligt skabes ny mening gennem horisontsammensmeltning (Alrø et al., 2016).

Overblik over analyse

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Overblik over analysen

Vi er nu nået til præsentationen af vores to analyser, som begge er baseret på fokusgruppemødet med HR & Arbejdsmiljøafdelingen. Den første analyse omhandler dialogens mønstre. Vi har fundet denne analyse relevant at udføre, da gruppens interaktionsnormer er afgørende for konteksten. Denne kontekst påvirker, hvordan vi i den næste analyse tolker på gruppens oplevelser og forståelser om deres funktion, samarbejde med resten af organisationen, samt hvilken rolle gruppen har i Aalborg Kommune. Som tidligere nævnt bliver rollen i dette speciale forstået som afdelingens overordnede placering og status i organisationen, og vi forstår deres funktion som konkrete arbejdsopgaver, samt hvordan de arbejder i praksis (jf. 'Problemfelt').

Analyseafsnittene er inddelt i flere underoverskrifter, som vi har identificeret baseret på vores fokus og med afsæt i vores intuition. Strukturen er ikke opbygget efter, hvordan samtalen forløber kronologisk, men efter emner vi har vurderet som relevante i forhold til at besvare vores problemformulering. I løbet af analyserne inddrager vi teori baseret på vores identifikation og anvender det som argumentation for vores tolkninger. Vi inkluderer teori fra Erving Goffman (2004) om ansigtsarbejde, kulturteori fra Edgar H. Schein (2017), teori om gruppeidentitet fra Richard Jenkins (2008), teori om facilitatorroller ud fra Poul Nørgård Dahl (2018), teori om procesfacilitering fra Kristian Dahl & Andreas Granholf Juhl (2009), samt teori om kulturperspektiver af Joanna Martin (1992). Vi henviser ligeledes til kilder, som tidligere er blevet præsenteret i 'Litteratur-review', 'Redegørelse for HRM' og vores metodeafsnit.

I analysen har vi indsat citater og udklip fra vores transskription (Bilag 6). Vi har løbende inddraget udklip, som viser flere udsagn fra forskellige personer. Under disse udklip har vi angivet, hvilken side udklippet er taget fra, og vi referer ved at skrive (Bilag 6, s. X). Når vi refererer til transskriptionen i teksten, har vi undladt at skrive "bilag 6" og angiver i stedet linjenummer ved at skrive "l.". Det ser ud således (l. X). Nogle gange fremhæver vi flere eksempler på én gang, og ved flere end fem eksempler, har vi valgt at sætte tre eksempler ind og skrive "mv.". Dette indikerer, at der findes flere eksempler i transskriptionen.

Som en del af analyseprocessen har vi set videooptagelsen flere gange og vores tilgang har vekslet mellem at kigge på dele og helhed. Det har således været en vekselvirkende proces, hvor vi ikke kun har kigget på samtalen oversat til skrift, men også genset videooptagelserne, der har været med til at nuancere, hvordan vi har forstået det sagte.

Analyse af dialogens mønstre

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Analyse af dialogens mønstre

I dette afsnit vil vi analysere og præsentere de overordnede mønstre for vores fokusgruppemøde. Forståelsen af konteksten vil vi i næste analyse trække på, når vi analyserer deltagernes citater om deres oplevelser. Formålet er ligeledes at give læser et indblik for den kontekst, som dialogen udspiller sig i.

Som nævnt deltager fire ud af fem ansatte fra afdelingen til mødet. De vil i specialet blive kaldt Anne, Kirsten, Peter og Michael. Vi vil starte med at præsentere deltagerne, så læser får indblik i, hvem deltagerne er, og hvad deres baggrund er.

Anne har været i afdelingen i 14 år og er uddannet cand.phil.historie. Hun har tidligere været leder i og forstander på forskellige organisationer og har derfor flere års ledererfaring. I 2007 blev hun ansat ved Aalborg Kommune, hvor hun siden har arbejdet primært med ledelses- og organisationsudvikling (l. 170-247). Kirsten er den nyest ankomende i afdelingen. Hun er uddannet sociolog og har arbejdet som udviklingskonsulent hos Aalborg Universitet i deres daværende personaleafdeling. Hun blev ansat i Aalborg Kommune i 2017 og arbejder primært med organisationsudvikling (l. 390-482). Peter har en universitetsuddannelse i humanistisk datalogi og startede i Aalborg Kommune i 1987 i en teknisk afdeling. Efter et år blev han tillidsrepræsentant for magistrerne og har været det siden. Peter har siden 2007 været en del af kommunens HR-afdeling, hvor han arbejder med ledelses- og organisationsudvikling (l. 268-365). Michael er den i afdelingen, der har været i Aalborg Kommune længst. Han startede i 1986 som arbejdsmiljøkonsulent og har sidenhen udviklet interesse for ledelsesudvikling og dens betydning for arbejdsmiljøet. I dag er han organisationskonsulent og er blandt andet MED-underviser sammen med Peter (l. 134-158). MED-aftalen omhandler kommunens ledere og medarbejderes samarbejde om at udvikle kerneopgaven og arbejdsmiljøet (*Kommunen som arbejdsplads - Aalborg Kommune*, u.å.). Den femte ansatte i afdelingen, Lotte, havde i starten tilmeldt sig fokusgruppen, men meddelte os kort forinden, at hun desværre var blevet sygemeldt og derfor ikke kunne deltage alligevel.

Denne viden om deltagerne anvender vi til at analysere og tolke på, hvad de siger. Vi vil nu analysere på, hvordan de som gruppe interagerer under samtalen. Dette er med forbehold for at mødet foregår online, at en kollega ikke deltager og vores tilstedeværelse.

Gruppens relation

Under mødet oplever vi eksempelvis et mønster, hvor deltagernes samtale i højere grad bliver præget af, at de selv tager initiativ til at snakke til hinanden og ikke til os. Her gælder det både, at de kommenterer på hinandens udsagn, spørger ind til hinanden og kommer med eksempler på oplevelser, som de hver især eller sammen har haft (l. 680-696, 866-882, 1418-1426, mv.). Et eksempel på dette er, da deltagerne har været i gang med en tegneøvelse, som vi har sat dem til. Peter nævner, at de har prøvet en lignende øvelse for flere år siden, og både Anne og Michael begynder at snakke om den øvelse. Det ses i følgende udklip:

1255	Peter	du har altid godt kunnet lide det der med at provokere med de tegninger jeg kan huske
1256		dengang I skulle fusioneres med os i totusindogni eller [hvornår fanden det var]
1257	Michael	[ja der skulle vi også lave en
1258		tegning]
1259	Peter	der skulle vi lave en tegning og jeg kan ikke huske hvad for en tegning du lavede men
1260		det var en meget [provokatorisk]
1261	Caroline	[*griner*]
1262	Peter	tegning [og jeg kan overhovedet ikke]
1263	Anne	[en punk]
1264	Peter	hvad var det
1265	Anne	en punk
1266	Michael	ej det det var jo hvad jeg selv var ja
1267	Anne	[nåh det var hvad du]
1268	Peter	[ja]
1269	Anne	så tegnede du dig selv som en punk
1270	Michael	[ja]
1271	Peter	[jamen det kan jeg ikke engang] huske [men jeg kan bare huske]
1272	Michael	[vi skulle tegne] vi skulle tegne hvilket dyr vi
1273		var og du gik fuldstændig i baglås Peter Hansen jeg kan godt huske det
1274	Peter	ja

(Bilag 6, s. 35-36).

Udklippet viser, at Anne, Peter og Michael af sig selv begynder at snakke om noget, som de internt har oplevet. Det ses ved, at både Michael og Anne begynder at tage del i dialogen ved at tale samtidig som Peter, der er ved at fortælle historien. Michael siger "ja der skulle vi også lave en tegning", og Anne siger "en punk". Michael begynder ligeledes at komme med sin oplevelse af det, som Peter fortæller om, da han direkte til Peter siger "vi skulle tegne hvilket dyr vi var og du gik fuldstændig i baglås Peter Hansen". I udklippet taler de primært direkte til

hinanden, idet de siger "du". At de begynder at snakke om tidligere fælles episoder, tolker vi, kan skyldes, at gruppen agerer upåvirket af vores tilstedeværelse. Det er dermed et indblik i deres interaktionsnormer med hinanden, hvor vi kan udlede, at de kan udtrykke sig frit over for hinanden. Peters opstartende kommentar rettet mod Michael kan ud fra Goffmans (2004) teori om ansigtsarbejde tolkes som *ansigtstruende*, hvis deltagerne ikke kendte hinanden. Det vil sige, at det kunne sætte Michael i en ubehagelig situation, fordi der kommer personlige informationer om ham op, som Michael måske ikke ønskede, at vi skulle vide. Disse drillerier ser vi flere eksempler på gennem samtalen (l. 695-696, 1009-1010, 1085, mv.). Ud fra disse eksempler tolker vi, at dialogen mellem Peter og Michael er et udtryk for, at deres relation er stærk nok til, at de ikke lader sig gå på af, at de driller hinanden, og at de derimod ser det som sjovt og underholdende. Vi tolker, at det kan have noget at gøre med, at de har været i organisationen længe og kender hinanden godt. Gruppens jargon og de omtalte eksempler på drillerier vil blive yderligere uddybet under overskriften 'Humor'.

En anden dynamik er, at de under samtalen ikke holder sig tilbage for at tale samtidig, hvilket vi kan iagttage med de mange gange, hvor der er overlappende tale (l. 49-50, 138-139, 588-589, mv.). Den overlappende tale opleves ikke som direkte afbrydelser af hinanden, men nærmere en supplerende eller bekræftelse på, hvad den forrige lige har sagt. Vi tolker ud fra ovenstående udklip og eksempler, at de i gruppen taler meget. Dette støttes op af deres præsentation af sig selv, hvor vi havde bedt dem om kort at redegøre for, hvad de arbejder med nu, og hvad de tidligere har arbejdet med. Her snakker hver deltager mellem 5-8 min om sig selv, hvorfor de første 40 minutter af samtalen går med præsentationer (l. 117- 519). Den overlappende tale kan yderligere være på baggrund af de år, som de sammen har haft i organisationen. Deltagerne har en historik sammen, hvorfor deltagerne kan have opbygget en sådan interaktionsnorm. Ovenstående er også en indsigt i gruppens kulturelle *artefakter*. Schein nævner i sin gennemgang af kulturens tre *levels*, at level 1 er en kulturens artefakter. Disse kan fra en observatør være svære at forstå, fordi man blot får indblik i, hvad der kan ses, men ikke hvad artefaktet betyder for gruppen (Schein, 2017). Artefakter er en gruppes synlige produkter herunder sprog, myter og historier om organisationen. At deltagerne har en fælles historie, bliver tydeligt i udklippet nedenfor:

1750	Michael	eller en is inde fra Guf og Kugler [ååh]
1751	Kirsten	[(fsh-)]
1752	Michael	det mangler vi altså
1753	Kirsten	de lukker snart op igen
1754	Michael	de har [åbnet i øh Aalborg]
1755	Anne	[de er åben]
1756	Anne	mmh
1757	Michael	[de har åbent]
1758	Kirsten	[*griner*]
1759	Anne	har været dernede ja
1760	Michael	[har du været]
1761	Peter	[(har du)]
1762	Michael	derne Anne
1763	Anne	ja ja de har været åben i lang tid [*griner*]

(Bilag 6, s. 50).

I dialogen om dette emne deltager alle fire. Vi tolker, at de taler indforstået om, at man kan få god is ved Guf og Kugler, idet de udtrykker, de gerne vil derhen eller har været der. Ligeledes vurderer vi, at det er indforstået, at når Michael siger “det mangler vi altså”, gælder “vi”-et dem som afdeling og ikke os. Dette skyldes, at han taler om et behov, som han går ud fra at vide, at gruppen har, men som han ikke kan vide, om vi facilitatorer har. Vi oplever derfor ovenstående som en dialog mellem dem som gruppe. Det skyldes både den indforståethed, der er i samtalen, men også at de ikke henvender sig til os, som de tidligere har gjort, når de har ville uddybe deres gruppedynamik (l. 78-80).

De to ovenstående eksempler illustrerer momenter i dialogen, hvor vi får et indblik i gruppens naturlige dynamik, og det kommer til syne ved, at de i gruppen small talk'er, hvilket vi vurderer ud fra, at de ikke snakker om det fælles anliggende, men i stedet noget, som de i gruppen har en fælles forståelse for. Vi tolker ud fra ovenstående eksempler, at de i gruppen på trods af deres alles store snakkebehov giver plads til hinanden, hvorfor gruppen opleves som harmonisk. Vi oplever også, at vi som facilitatorer bliver lukket ind i gruppens naturlige interaktion, hvor vores bekymring om, hvorvidt mødet vil være påvirket af, at det foregår online, derfor ikke er blevet en virkelighed. Dette kan skyldes, at de i gruppen har været hjemsendt i et år, og de udtrykker, at de er vant til at deltage i møder online (l. 57).

Humor

I forhold til gruppens relation bliver det tydeligt for os, at særligt humor er en stor del af deres interaktionsnormer. Det kommer blandt andet til syne allerede fra start. Da der opstår tekniske udfordringer med larmende støj, beskriver Peter lyden ved at sige som Anders And, hvortil Anne griner (l. 8-11). At situationen gøres til noget sjovt, tolker vi, udviser, at de ikke finder udfordringen irriterende. Kort tid efter, da Caroline har introduceret mødets formål, kommer Peter igen med en bemærkning:

69	Peter	[det kan være du skal] det kan være du skal forklare en gang til sådan så vi var sikre
70		på at Michael han også forstår det
71	Caroline	[*griner*]
72	Anne	[*griner*]
73	Caroline	jeg kan lige genopfriske når Kirsten kommer så [så kan man lige fange det en anden
74		gang]
75	Anne	[*griner*]
76	Peter	[*griner*]
77	Caroline	en gang nummer to der *griner*
78	Anne	så er I allerede nu ved at få indblik i [at humor]
79	Peter	[ja det er I]
80	Anne	det er et meget meget vigtigt og også meget befordrende element i vores lille gruppe
81	Caroline	ja jamen det dejligt (de kan vi)
82	Michael	jeg ved ikke om man skal kalde det her humor [eller om man skal kalde det sarkasme]
83	Anne	[*griner*]
84	Caroline	[*griner*]
85	Peter	[seksuelt seksuelt] seksuelt chikane vist
86	Caroline	*griner*
87	Peter	men altså sådan har Michael og jeg det jo af og til med det her øh han kan egentlig
88		meget lidt vi har inde og holde [sådan nogle kursus] (jeg skal have noget af det her
89		blanka kan jeg lige huske) og det er sådan det sådan svirper lidt frem og tilbage
90	Anne	*griner*
91	Michael	så nu er der payback Peter
92	Caroline	[*griner*]
93	Peter	[ej det var bare jeg havde bare lyst til det]

(Bilag 6, s. 3-4).

Ovenstående udklip tolker vi som udtryk for, hvordan humor bliver brugt i gruppen - både på en drillende måde, når Peter udstiller Michael, og på en stemningsopløftende måde, da vi gennem klippet kan iagttage at både vi og Anne griner. Som vi tidligere har været inde på, lader det ikke til, at Michael føler sig ansigtstruet, selvom Peter fremhæver ham som en, der er nødt til at have forklaret tingene igen. Ud fra det manifeste lag udviser Michael ikke at være påvirket, da hans kropssprog fremstår uændret efter Peters ytring. Vi vurderer, at dette på den ene side kan skyldes, at Michael gerne ville fremstå seriøs og professionel over for os, da vi ikke kender ham, og at han derfor agerer upåvirket. På den anden side kan det være, at han ikke er påvirket af Peters udsagn, da det er en del af deres interaktionsnorm. Vi tolker derfor, at Michael enten selv synes, at det er sjovt, eller at han ikke lader det gå ham på.

Vi oplever flere gange, at stemningen virker afslappet, fordi deltagerne selv tager initiativ til sjov, som forekommer naturligt (l. 170-172, 503-515, 523-549, mv.). Anne italesætter i udklippet ovenover til os, at humor indgår i deres gruppe, og derfor tolker vi, at de er vant til at tale sådan til hinanden. Denne interaktionsnorm kan være en fordel for os gennem dialogen, da den er med til at skabe et trygt rum, hvor gruppen kan få lov til at interagere, som de plejer. Derved fremstår dialogen ikke kunstigt, hvilket bidrager til, at vi oplever, at vi får et virkelighedsnært billede af dem som gruppe. Dog kan interaktionsnormen også ses som hæmmende for dialogen, da den kan frarøve tid fra det fælles anliggende samtidig med, at deltagerne kan have udfordringer med at tage dialogen alvorligt. Vi oplever, at humoren er med til at opretholde en god stemning gennem dialogen, hvilket blandt andet afspejler sig i, at deltagerne løbende griner.

Gennem dialogen iagttager vi, at grin bliver brugt til at opretholde stemningen, når deltagerne italesætter holdninger eller styrer processen. Dette kommer blandt andet til udtryk, da Anne siger følgende:

- | | | |
|-----|----------|--|
| 104 | Peter | Michael (han har det meget med at sætte nogle grimme ord i min mund) |
| 105 | Anne | [*griner*] |
| 106 | Caroline | [*griner*] (?) |
| 107 | Anne | nu tænker jeg vi skal lade jer komme på banen |
| 108 | Peter | [*griner*] |
| 109 | Caroline | [*griner*] |
| 110 | Anne | [*griner*] |

(Bilag 6, s. 4).

Ovenstående illustrerer et moment, hvor Anne tager styringen af dialogen, hvortil hun selv griner bagefter. Vi tolker, at hun griner for at opretholde den gode stemning, men samtidig får sagt til hendes kolleger, at de nu skal stoppe med at drille hinanden, så vi kan komme videre i dialogen. Hendes måde at irettesætte de to herrer, mens hun griner, tolker vi som værende udtryk for *ansigtsbevarende* ansigtsarbejde (Goffman, 2004), hvor hun ikke ønsker at true Peter og Michaels ansigter, selvom hun går imod dem. Hun kunne have sagt “nu skal I stoppe” uden at grine, hvilket kunne påvirke stemningen til at blive alvorlig og seriøs, men på hendes måde at sige det på, bliver Peter og Michael afbrudt samtidig med, at det lægger op til grin. Vi tolker, at det ligeledes ikke bliver ansigtstruende for Peter og Michael, fordi de kender Anne og ikke føler sig truet af, at hun siger dem imod. Samtidig ved de muligvis godt, at det ikke er meningen med mødet, og derfor godt selv kan forstå, hvorfor de skal stoppe. Denne tolkning støttes op af deres kropssprog, som virker uforandret. Vi tolker derfor, at Annes kommentar ikke har ændret stemning i dialogen, men at hendes pointe er blevet hørt, samt at Peter og Michael forstår hende.

Et andet eksempel er, hvor Peter fortæller om, hvordan han har oplevet at arbejde med personer med forskellige sandheder og som derfor ikke altid ser tingene på samme måde. Dertil kommenterer Anne:

2213	Anne	[og samtidig så]
2214	Kirsten	bemærkede den man kunne jo også have spillet noget ind er der slet ikke noget I er
2215		uenige om eller sådan noget det kunne man jo godt ik også
2216	Michael	ja
2217	Kirsten	[altså]
2218	Michael	[ja]
2219	Kirsten	men øh [ja]
2220	Michael	[ja]
2221	Anne	[og det er vi jo]

(Bilag 6, s. 66-67).

Citatet ovenfor er et eksempel på, hvordan Anne forsøger at nedtone alvoren og løfte stemning ved at grine efter, at hun har fortalt om tidligere sammenstød. Dette suppleres af, at hun ytrer en holdning om Peter, som kan forstås som en sjov bemærkning og muligvis en overdrivelse, som han ikke skal føle sig fornærmet over. Baseret på hans kropssprog, vurderer vi ikke, at han

bliver fornærmet, da han læner sig frem i billedet, tager venstre hånd op til hagen og griner. Denne form for brug af grin optræder flere steder under dialogen (l. 342, 713, 1040, mv.). Selvom grinet optræder ofte, kan der være forskellige betydninger bag grinet. Vi ved nemlig ikke, om deltagernes grin altid er naturlige, eller om de er udtryk for usikkerhed eller nervøsitet. Nogle gange griner de ved, at en anden deltager siger noget, hvilket vi kan tolke, de finder sjovt. Andre gange griner de efter deres eget udsagn, som enten kan betyde, at de selv synes, at det er sjovt, som et forsøg på at nedtone budskabet eller for at undgå at være ansigtstruende.

Personlige fortællinger

En sidste tendens er gruppens inddragelse af personlige fortællinger. I starten af samtalen beder vi dem præsentere sig selv. Som vi tidligere har nævnt, bliver disse beskrivelser til en længere forklaring på 5-8 min. Michael er den, der har den korteste forklaring, hvor de andre modsat går mere detaljeret til værks. Det kan skyldes to ting. Det kan være på baggrund af, at Michael ikke ønsker at uddybe sit liv over for os og derfor ikke går i dybde detaljer om hans uddannelse og karrierer. På den anden side kan det være, at han ikke havde tænkt, at præsentationerne skulle være så dybdegående, som hans kollegers ender med at være. Den sidste tolkning, vurderer vi, støttes op af hans kropssprog under de andres præsentationer, hvor han har armene over kors og tager en dyb indånding, og ryster på hovedet, da Peter spørger, om der er mere, som han skal sige. I de personlige præsentationer adskiller Michael sig derfor fra de andre, da vi ikke får en lige så stor indsigt i hans historiske baggrund, men fælles for dem alle er, at de har givet os et indblik i deres forståelseshorisont, som har en betydning for, hvordan de opfatter deres funktion og individuelle rolle i afdelingen.

Udover præsentationerne inddrager deltagerne også deres personlige baggrund løbende i samtalen. Det er blandt andet, da Peter bruger udtrykket “if you are happy I am happy” (l. 680-681). Gruppen begynder at snakke om Peters brug af slogans, hvortil Peter forklarer, hvor han har udtrykket fra:

705 Peter altså og man skal huske mange af de rigtig ting dem lærer man af dem nederst i
 706 hierarkiet hvis man må bruge det udtryk jeg kan huske den der if you are happy I am
 707 happy den lærte jeg af en mand der kom og stillede sådan en solseng frem til mig nede
 708 ved et eller andet varmt sted det sagde han til mig hver morgen han smilte til mig når
 709 han kom og stillede den der solseng frem og så sagde jeg thank you og så sagde han if
 710 you are happy I am happy

711 Caroline [*griner*]

712 Anne [*griner*]

713 Peter [det har jeg tænkt over lige siden] han tog kraftedme de solsenge frem *griner* og
 714 tilbage hver dag

715 Kirsten men der er jo ingen tvivl om [han havde en meget]

716 Peter [men han var glad]

717 Kirsten klar formulering af sin kerneopgave [ik fordi]

(Bilag 6, s. 20).

Vi tolker her, at Peter italesætter noget fra sin forståelseshorisont. Det udleder vi ud fra, at han siger ”det lærte jeg af en mand”. Det er altså noget, som han har taget med sig videre. Vi vurderer, at Kirsten bruger Peters historie til at vende tilbage til dialogen om kerneopgaver, da hun siger: “men der er jo ingen tvivl om han havde en meget klar formulering af sin kerneopgave”. Hans fortælling bidrager derfor til samtalen, selvom det er hans personlige fortælling.

Ligeledes bliver fortællingerne gennem dialogen også brugt til at italesætte personlige præferencer og historisk baggrund. Dette kommer blandt andet til udtryk, da Michael udtrykker følgende om en øvelse, som vi bad dem lave under dialogen:

jeg elsker den parodi og jeg ved ikke om I to har set øh den film der hedder den eneste ene hvor der i den grad er er parodi på øh på socialarbejdere og og øh psykologer med hvis nu I var to ludobrikker ik ja æh så så jeg har aldrig selv arbejdet med det jeg har aldrig brugt det fordi jeg ikke bryder mig om det og det tror jeg hænger noget sammen med at øh jeg synes selv at øh det her med og og og forestille sig noget andet end det der i virkeligheden er mmh hv- hvad skal det til for hvorfor ikke bare sige hvordan det er altså [*griner*] (l. 1897-1903).

I ovenstående uddrag kommer Michael med en personlig udtalelse. Det vurderer vi ud fra, at han formulerer sig med sætninger som “jeg elsker den parodi” og “fordi jeg ikke bryder mig om det”. At deltagerne inddrager personlige fortællinger gennem dialogen, gør, at vi hele vejen gennem samtalen får indblik i deres personlighed og historiske baggrund, som dermed kan

være med til at belyse deres forståelseshorisonter. Disse typer af personlige fortællinger ind-
drages flere gange i samtalen (l. 19-21, 232-236, 323-328, mv.). Hvorvidt de andre deltagere
har hørt fortællingerne før, fremstår ikke tydeligt, men fælles for dem er, at de bruges i samtalen
til at belyse og underbygge pointer, og det inddrager personlige og fortidige kendetegn ved
dem selv. Det, at de ytrer deres fortællinger, gør, at vi får indblik i deres historie, som er påvir-
kende for deres nutidige forståelse. Dermed fremstår fortællingerne som argumenter for, hvor-
dan de oplever sig selv og deres rolle i organisationen i nutiden.

Vores forholdemåde

Som ovenstående analyse illustrerer, er dialogen præget af interaktionsnormer, hvor gruppen
samtaler og aktivt interagerer med hinanden. Samtidig vurderer vi, at vores forholdemåde un-
der samtalen også har spillet en rolle i forhold til, hvordan deltagerne interagerer i mødet sam-
men med os. Vi vil i det følgende redegøre for, hvad det er for et rum, som vi har skabt. I starten
af samtalen har det været vigtigt for os at være eksplicitte om, hvad vores forventninger til dem
har været. Vores forventningsafstemning kan ses i uddraget nedenfor:

523	Caroline	så lad os kaste kaste os ud i det så øh som sagt også lige for Kirstens skyld så vil vi
524		stille nogle spørgsmål og så øh så skal I simpelthen bare samtale om dem og der er
525		ikke nødvendigvis rigtige og forkert- forkerte svar og I spørger bare ind til hinanden
526		også og kommentere snakker bare derudad så øh så skal vi nok stille nogle spørgsmål
527		når vi når der
528	Michael	jeg skal lige spørge er du klar over hvad du sætter gang i når du siger bare snak
529		derudad
530	Peter	[*griner*]
531	Anne	[*griner*]
532	Kirsten	[*griner*]
533	Caroline	[jamen det er helt okay altså bare I får taletid end vi får taletid]

(Bilag 6, s. 15).

I ovenstående forklarer Caroline vores forventninger til samtalen og forsøger at afklare rolle-
fordelingen. Det gør hun endnu en gang eksplicit, da hun siger: “jamen det er helt okay altså
bare I får taletid end vi får taletid”. Dette vurderer vi er et udtryk for, at vi styrer processen med
åbne arme, og vi er åbne for, at samtalen kan emergere i det uforudsigelige (Billund & Zimmer,
2018). Yderligere har det været vigtigt for os at tage tempoet ud af samtale og derved skabe
rum til refleksion. I samtalen tager vi derfor ikke ordet, når en af deltagerne er færdig med en
udtalelse, hvilket kommer til udtryk i pauser på 2-5 sekunders stilhed i starten af dialogen (l.

557, 579, 586, 601, 648). På den måde lader vi det være op til deltagerne selv at tage ordet, og som vi kommer i gang med samtalen, begynder pauserne at blive kortere, og deltagerne tager ordet naturligt fra hinanden. Vi vurderer derfor, at det forholdsvist tidligt i dialogen lykkes os at skabe et åbent rum, hvor stemningen er afslappet, og det er naturligt for deltagerne at snakke uden at komme med konkrete eller rigtige og forkerte svar.

Igennem samtalen stiller vi et spørgsmål om deres samarbejde med resten af organisationen (l. 553-556) og giver vi dem en øvelse, hvor de skal tegne deres rolle (l. 1100-1102). Derudover er samtalen generelt præget af, at deltagerne selv styrer indholdet. Det skyldes dels, som tidligere nævnt, at det er nogle personligheder, som vi oplever, der har meget på hjertet. Desuden oplever vi, at deltagerne drøfter det fælles anliggende, hvorfor vi ikke vurderer, at der er behov for at stille flere spørgsmål. Vi er interesseret i at høre dem snakke om deres rolle og samarbejde med resten af organisationen, og da dette også er emnet, der bliver debatteret, finder vi det unødvendigt at stille spørgsmål.

Vi vurderer, at vores kombination af fokusgruppe som indsamlingsmetode og processuel lydhørhed som faciliteringstilgang har bidraget til, at vi har fået det ud af mødet, som vi ønskede. Deltagerne har nemlig selv styret samtalen under vores valg af fælles anliggende, hvilket betyder, at vi har fået et indblik i en naturlig samtale imellem deltagerne. Vi vurderer, at havde vi været mere udspørgende og derved styret indholdet mere, havde deltagerne ytringer været mere informative i form af, at det ville være svar på vores spørgsmål. På den måde havde vi ikke givet den samme plads til, at gruppen kunne inddrage humor, personlige fortællinger og andre elementer, som gør sig gældende i gruppens interaktionsnormer. Fordelen ved at styre med mere fast hånd vil være, at vi under dialogen ikke vil bruge tid på small talk. Ulempen vil dog være, at vi ikke ville få nuancerne af deltagerne forståelser frem. Vores forholdemåde har givet plads og mulighed for, at der kan emergere nye forståelser frem under dialogen, hvilket vi tolker som en styrke.

Opsamlende har vi nu præsenteret nogle overordnet træk af gruppens interaktionsnormer og derved deres kulturelle artefakter som gruppe i form af blandt andet sprog og adfærd. Med afsæt i ovenstående analyse, hvor vi har lært gruppen bedre at kende, vil vi nu gå videre til at analysere på, hvilke forståelser og oplevelser, der kommer frem om deres rolle og samarbejde i organisationen.

Analyse af forståelse om funktion, samarbejde og rolle

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Analyse af forståelser om funktion, samarbejde og rolle

I denne analyse vil vi analysere på deltagernes forståelser og oplevelser, som emergerer i samtalen. Vi har delt analysen op efter følgende overskrifter:

- Forståelse af funktioner
- Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen
- Historisk forståelse af deres samarbejde med resten af organisationen
- Metaforer for deres rolle
 - Refleksion om nuancer i tegningerne
 - Refleksion om tilgange
 - Refleksion om påvirkning og indvirkningskraft
- Forståelse af gruppe
- Udvikling som gruppe
- Forståelser om deres rolle

Disse overskrifter indeholder forskellige temaer, som vi tolker finder sted i samtalen, og som vi vurderer kan bidrage til, at vi opnår viden om, hvordan gruppen oplever sin rolle.

Forståelse af funktioner

I starten af samtalen spørger vi ind til, hvordan deltagerne oplever deres samarbejde med resten af organisation, hvortil deres forståelser af funktioner, kerneopgaver og mål begynder at træde frem.

Michael starter dialogen ud med at sige: “samtidig har vi den her koordinerende rolle på tværs af de syv forvaltninger men det er ud fra et samarbejde” (l. 570-571), og: “vi er primært sat til at servicere det koordinerende organ det er mere sådan at det lige var på plads i hvert fald” (l. 576-577). At Michael starter dialogen ud ved, at ”slå noget fast”, vurderer vi, er for at være sikker på, at vi som udefrakommende forstår deres afdeling, men ved at være informativ over for os, fremgår udsagnet ikke hensigtsmæssigt for den dialog, som vi ønsker at opstarte. Det skyldes, at forklaringen fremgår overordnet for afdelingen, hvorfor de andre deltager muligvis ikke føler, der er plads til at byde ind med deres forståelse af deres funktion. På den anden side kan denne start også være en indgangsvinkel til dialogen, da Michael starter ud med at udtale sig konkret på gruppens vegne og på den måde springer hul på bylden. Den efterfølgende pause

på 3 sekunder, hvor de resterende deltagere ikke tager ordet, men hvor Michael ender med at supplere sig selv, kan tolkes på to måder. Det kan være en form for accept af Michaels forklaring. På den anden side kan det også tolkes som en form for ansigtsarbejde, hvor de resterende deltageres stilhed er et udtryk for, at de ikke vil sige deres kollega imod og få ham til at *tabe* ansigt (Goffman, 2004). Både under og efter Michaels ytring, nikker de andre deltagere. Vi tolker, at deres stilhed er et tegn på enighed af Michaels forklaring. Efter lidt tid drejes samtalen tilbage på emnet om samarbejde, og Peter siger:

nej jeg vil bare sige en af de ting vi blandt andet har arbejdet meget med det er udvikling af politikker ik altså hvad vej skal vi gå øhm det kan være personalepolitikker det er ja det er så delpolitikker om personalepolitikker altså der har vi været meget i den rolle vi bliver sat for bordenden og sammen med folk fra alle de her forvaltninger og det er typisk både ledere og medarbejdere og så skal vi jo facilitere de her processer og så skal det gerne ende op i et produkt som der er enighed om altså øhm så på den måde har vi meget den der koordinerende funktion som Michael lige nævnte (l. 590-597).

Vi tolker, at Peter i ovenstående udtrykker en enighed i Michaels ytring, da han lige som Michael beskriver deres funktion som "koordinerende". Ud fra vores to mulige tolkninger ovenfor kan vi yderligere se tegn på, at Peters udtalelse supplerer vores tolkning om, at gruppens stilhed er et tegn på accept af Michaels forklaring. Dertil præciserer Peter sin forståelse af afdelingens rolle. Det kommer til udtryk, når Peter siger, at de bliver "sat for bordenden", "der er typisk både ledere og medarbejdere og så skal vi jo facilitere de her processer" og "har vi meget den der koordinerende funktion". Disse beskrivelser af deres funktion afspejler, at de i afdelingen arbejder inden for HRM-feltet, da de har fokus på samspillet mellem person, job og organisation (Larsen, 2014a). Dertil kan vi se tegn på, at afdelingen muligvis praktiserer den bløde HRM, da fokus er på læring og engagement i det, at gruppen faciliterer processen om politikkerne gennem samarbejde mellem medarbejdere og ledere.

Vi hæfter os særligt ved udtrykket at "blive sat for bordenden" som et udtryk, der siger noget om deres rolle. Det kan på den ene side betyde, at de i processen har en rolle som forhandler. Peter nævner, at der både er ledere og medarbejdere til stede, hvortil vi tolker, at dette kan have brug for en forhandling, hvis begge sider skal nå til en "enighed". På den anden side kan pladsen for bordenden betyde, at de får en bestemmende rolle. Vi tolker, at denne forståelse betyder,

at de bliver tildelt en magt. Michael har tidligere sagt, at de ”ikke har en bestemmende rolle i forhold til de syv forvaltninger” (l. 574). Ovenstående ytring fra Peter kan derfor være et eksempel på forskellige forståelser omkring deres rolle. På trods af det står det klart for os, at de i gruppen har en funktion, hvor de skal facilitere processer.

Ovenstående er eksempler på gruppens egne ord for deres funktioner, men der findes ligeledes en nedskreven definition på gruppens funktion. Imod slutningen af samtalen læser Anne nemlig deres vision op, som lyder: ”HR-arbejdet skal bidrage til og understøtte at Aalborg Kommune er en forandringsdygtig og attraktiv arbejdsplads hvor der er plads til mangfoldighed og begejstring og hvor trivsel og effektivitet er to sider af samme sag” (l. 1827-1829). Dermed går det op for os, at flere af deltagerne i løbet af samtalen har refereret til visionen blandt andet ved at sige ”skabe nogle super gode arbejdspladser” (l. 655-656), ”trivsel og produktivitet er to sider af samme sag” (l. 654), ”i forhold til det Peter også fremhæver flere gange med at skabe de attraktive arbejdspladser” (l. 1687-1688) og ”sådan set er målet det her med hvordan kan vi skabe de mest attraktive [arbejdspladser]” (l. 1689-1690). Ud fra denne vision kan vi udlede, at der er tegn på blød HRM. Det vurderer vi ud fra, at de i visionen skriver, at de skal have fokus på ”en forandringsdygtig og attraktiv arbejdsplads” og ”plads til mangfoldighed og begejstring”. Disse udsagn vurderer vi stemmer overens med Bévorts et al.’s beskrivelse af blød HRM, som har fokus på engagement, læring og motivation (Bévort et al., 2014). Samtidig er nogle af ordene fra visionen også beskrivelser, som man kan sætte på den hårde HRM. Det er ”forandringsdygtig” og ”effektivitet”. Hård HRM har fokus på forretningsindtjening og strategiske behov. Uddraget fra visionen, som Anne læser højt, kan derfor ikke fastlægge, om afdelingen arbejder med den bløde eller hårde HRM.

Vi kan dog udlede, at visionen er implementeret solidt i gruppens interaktion, da de anvender den i deres beskrivelse af deres funktion, rolle og mål. Vi vurderer, at dette afspejler en høj grad af horisontal integration (Larsen, 2014a), hvorfor vi udleder, der er overensstemmelse mellem HR-strategien og de tiltag og måder, som de siger, at de arbejder på. Dertil kan vi også konkludere, at visionen er en del af gruppens kulturelle værdier og overbevisninger. Schein beskriver værdier og overbevisninger som normer, der er valideret på baggrund af gruppens sociale erfaring. En gruppes overbevisninger og værdier kan ifølge Schein efterlade store adfærdsområder uforklarlige (Schein, 2017). At deltagerne anvender sætninger fra visionen, tolker vi som, at den er implementeret som en social erfaring i gruppen.

I starten af samtalen taler deltagerne oftest ud fra et fælles billede af deres funktion. Som vi kommer hen i samtalen, begynder de dog at inddrage mere personlige forståelser. Det er blandt andet, da Anne sammenligner deres funktion med personaleledelse. Hun siger: “[...] det her med personaleledelse som jeg måske troede jeg kunne komme til at savne ret meget [...] men det jeg hurtigt egentlig oplevede det var de samme elementer eller mekanismer kan man sige tilgange der er i spil [...]” (l. 605-609). Hun nævner dertil, at det handler om at “få de forskellige til at blomstre bedst muligt og bruge deres kompetencer bedst muligt” (l. 621-622). Dette er Annes personlige forståelse af deres funktion. Det vurderer vi ud fra, at hun bruger sin egen erfaring og historiske baggrund til at forklare, hvordan de arbejder, og hvad Anne gerne vil opnå med deres arbejde. Annes udtalelse kan både tolkes som, at hun forstår deres funktion ud fra et personaleadministrativt perspektiv og ud fra HRM-perspektivet. Dette er ud fra, når hun siger, at det handler om at “få de forskellige til at blomstre bedst muligt”, som både kan indikere, at hun har fokus på de enkelte individer ligesom i personaleadministration, eller som om det er i samspillet mellem person, job og organisation, at det hele går op i en højere enhed, hvilket afspejler HRM.

Ligeledes tolker vi, at Peter inddrager sin personlige forståelse med afsæt i sin rolle som tillidsrepræsentant. Han siger:

det vi gerne vil fremme det vi brænder for det er fandme og skabe nogle super gode arbejdspladser [...] det er dybest set også det det altid har tændt mig arbejdsmæssigt ikke og derfor blev jeg tillidsmand lige pludselig så finder man sgu ud af du kan komme ind i sådan en HR-funktion og så kan du måske påvirke endnu mere end du kunne den anden vej (l. 655-661).

Ovenstående citat er interessant, idet vi tolker, at Peter i starten taler ud fra gruppens fælles forståelse, da han bruger pronomenet ”vi” flere gange. Senere i samme udtalelse skifter han over til at bruge personlige pronomener som ”mig” og ”jeg”. Vi kan udlede, at ovenstående italesættelse af, hvad gruppen som helhed brænder for, muligvis blot er en italesættelse af Peters egen personlige motivation og derved forståelse af gruppens samlede motivation. Dog kan vi se, at Anne og Kirsten gennem Peters forklaring nikker og smiler, samt Kirsten siger ”mmh” (l. 657), efter Peter har sagt ”skabe super gode arbejdspladser”. Vi tolker, at de udtrykker enighed i Peters udsagn. Michael bevæger sig ikke under Peters udtalelse, hvorfor det er svært at udlede, om han er enig eller uenig.

Vi ser dermed eksempler i samtalen, hvor gruppen som helhed er enige i og supplerer hinandens udsagn, hvorfor vi tolker, at de deler samme forståelse for deres funktion. Samtidig ser vi også eksempler, hvor deltagerne inddrager deres individuelle erfaringer og historier, som viser et mere nuanceret billede af deres forståelser af deres funktion, og hvad arbejdet indebærer. Det er altså i inddragelsen af de personlige præferencer og motivation, at vi særligt ser deltagerne adskille sig fra hinanden, hvor de i inddragelsen af visionen som forståelse af deres funktion opleves som mere enige. Ud fra Scheins (2017) tre kulturlevels tolker vi, at gruppen har fælles overbevisninger og værdier baseret på visionen, men at de muligvis i deres grundlæggende antagelser, herunder deres personlige præferencer og motivation adskiller sig. Det kan have betydning for, hvor stærk deres kultur i gruppen er.

I dialogen om deres funktionen snakker gruppen også om den indflydelse, som de selv har i deres arbejdsopgaver. Michael taler om:

det er ikke bare ved at lave et oplæg til beslutninger og så er der en ledelse der træffer beslutninger og så skal alle andre bare rette ind efter det det er at facilitere det samarbejde der fører frem til den konklusion der kan besluttet som alle bakker op om så vi arbejder meget konsensus orienteret i virkeligheden mmh (l. 582-585).

Dertil uddyber Peter, hvordan disse processer kan være at arbejde i:

det har altid været nogle benhårde top down processer øh hvor man jo gerne vil have det forsøge at få det ud at leve blandt de der 18.000 ansatte frem for det kun er Tordenskjolds soldater der kæmper (inderst inde) ik ja så det der med at få indflydelse på måden man gør tingene på hvordan får man inddraget langt større dele af organisationen og jeg har altid lyst til at det skal være endnu flere og endnu mere men det der med at få nogle andre tilgange det har vi indflydelse på og det er vi lykkes meget med og samtidig er tiden jo med os [...] hvordan ledere og medarbejdere skal i dialog med hinanden for at skal lykkes og bla bla bla ik altså det er og der er nogle kulturer i samfundet så det bærer jo vores vej [...] (l. 596-609).

Ud fra Michael og Peters ytringer udledes det, at de i gruppen har indflydelse i processen, så flere perspektiver bliver involveret og hørt. Beslutninger bliver derved ikke dikteret fra ledelsens side af, og det ikke kun er "Tordenskjolds soldater der kæmper". Selvom det er nogle hårde processer, er de i afdelingen opmærksomme på fordelene ved, at man i sådanne processer gennem dialog kan opnå konsensus. Det ser vi ud fra, når Peter siger "hvordan får man inddraget lang større dele af organisationen". Vi kan ud fra disse to eksempler se tegn på tolkningen om, at pladsen for enden af bordenden kunne være en forhandlende rolle, idet de bruger vendinger som "der skal skabes konsensus", de ønsker at inddrage "endnu flere og endnu mere" og sidst snakker om "hvordan ledere og medarbejdere skal i dialog med hinanden for at skal lykkes".

Vi vurderer, at Peter og Michael har en overlappende forståelse for deres funktion, da de begge i deres forklaring lægger vægt på, at det ikke bare er ledelsen, der kan bestemme, men at medarbejderne også skal have indflydelse, og at de sammen skal nå til enighed. Forklaringen for dette kan hentes i deres præsentationer, hvor de nævner, at de er MED-undervisere, som er et kommunalt projekt, der omhandler at give medarbejderne indflydelse.

At Peter og Michael har en fælles forståelse for, at der kan opnås konsensus i deres processer, kan ud fra Martins kulturteori (1992) tolkes som værende en italesættelse af *integrations*-perspektivet. Her er fokus på at ekskludere tvetydighed og skabe konsensus på organisationsplan. Dog er de begge to også enige om, at de ønsker, at medarbejdernes perspektiver skal inddrages, og at det ikke bare er ledelsen, der skal træffe beslutningerne, hvilket er tegn på *differentiering* eller *fragmentering*. Det differentierende perspektiv stræber efter konsensus på subkulturelt niveau, og tvetydighed kan eksistere på ydersiden af disse subkulturer. I det fragmenterede perspektiv er der modsat de to andre fokus på tvetydighed, og konsensus er ikke noget, der kan opnås, da der altid vil være flere forskellige syn i organisationen (Martin, 1992). Det ene kulturperspektiv er ikke bedre end det andet, men vi vurderer, at det i en HR-afdeling er en fordel, hvis man bestræber sig efter det samme for derved at have det samme mål for HR-tiltagene.

Ovenstående er også en beskrivelse, som endnu engang afspejler HRM arbejdstilgangen. Det skyldes, at Peter lægger vægt på, at han i disse processer ønsker at inddrage så mange personer som muligt. Derfor tolker vi, at han arbejder ud fra den forståelse, at de bedste strategier og processer bliver udarbejdet ud fra en gensidig påvirkningsproces, hvilket er et tiltag inden for

HRM (Larsen, 2014a). Dertil knytter vi yderligere til Peters ytring, at det atter er tale om den bløde HRM.

Overordnet for gruppens funktion kan vi udlede, at de i deres forståelse af deres funktion er enige i forhold til de ord, som der sættes på dem fra visionens side af. Derefter afspejler deres forståelser forskelligt indhold. Anne har som den eneste udtrykt dele af deres funktion, som kan afspejles i personaleadministrationstilgangen. Peter og Michael har begge beskrevet deres funktion som ”koordinerende”, der arbejder ud fra en faciliterende og samarbejdende tilgang, hvorfor deres forståelse leder over til HRM-tilgangen. Sidst i gruppen er Kirsten, som vi gennem hendes kropssprog har oplevet som bekræftende gennem dialogen om funktionen, men som ikke har sat ord på hendes personlige præferencer, motivation eller forståelse, udover at bakke op om visionen. Dette kan betyde to ting. Vi har ikke spurgt hver enkelt deltager ind til deres personlige forståelse af deres funktion. At Kirsten ikke italesætter sin, kan skyldes, at hun ikke har fundet plads i dialogen til at ytre sig, da, vi som nævnt i analysen af dialogens mønstre, har med deltagere at gøre, der snakker meget (jf. ‘Gruppens relation’). Det kan også skyldes, at hun har vurderet sig enig med de andre deltagere, hvortil hun ikke har fundet det nødvendigt at italesætte samme holdning igen, eller at hun ikke ønsker at italesætte sin uenighed og derved skille sig ud fra gruppen. Uanset har det i denne del af analysen ikke været muligt at tolke sig frem til noget konkret omkring Kirstens personlige forståelse af deres funktion.

Denne del af analysen giver os indblik i, at gruppen har en koordinerende funktion, hvor de faciliterer processer. I deres forståelse af deres funktion udleder vi, at deltagerne ud fra visionen er enige. På den måde kan man sige, at en del af gruppens overbevisninger og værdier (Schein, 2017) er afspejlet af deres vision og HR-strategi. I analysen kommer vi også frem til nogle områder, hvor gruppen adskiller sig fra hinanden i forhold til deres personlige præferencer og motivation. Hvad det har af betydning for deres rolle, vil vi have fokus på i de følgende analysedele.

Oplevelser af afdelingens samarbejdet med resten af organisationen

I forhold til hvem gruppen samarbejder med i organisation, udtaler Anne, at det spænder mellem medarbejdere, der er nysgerrige på ledelse og ledervejen, og topledelforummer med direktører og på topchefniveau. Desuden taler både Anne og Kirsten om at indgå i konsulentgrupper og -netværk, som blandt andet kan være fra de andre fagforvaltninger (l. 741-742, 1457). Anne beskriver deres berøringsflade i organisationen som “en fantastisk palette hvor man både kommer op og ned i hierarkierne og helt ud på tværs i organisationen” (l. 245-247). Vi vurderer, at hendes ordvalg af “palette” er interessant, fordi det forekommer positivt ladet og som en metafor for noget kunstnerisk. En tolkning kan være, at det skal symbolisere, at organisationen er et maleri, og at afdelingen gennem samarbejde maler organisationen ud fra deres palette af mange farver.

Arbejdet med de mange aktører får den betydning ifølge Michael, at “meget af vores arbejde det handler om at lykkes gennem samarbejde” (l. 580). Vi vurderer, at dette udsagn støtter op om den koordinerende funktion, hvor samarbejde bliver midlet til at nå målet. Her finder vi det også interessant, at det er “gennem” samarbejde og ikke samarbejdet i sig selv, som skal lykkes. Dette kan hænge sammen med, at det er de konkrete projekter, som gruppen skal lykkes med, da de som nævnt i ‘Redegørelse af case’, er projektejere for dem. Vi kan derfor argumentere for, at afdelingen er den interaktive samspilspartner, som Larsen (2014a) betegner som rollen i HRM (se figur 3). Det betyder altså, at gruppen skal have parterne med for at lykkes med deres projekter, og de er nødt til at være dem, der muliggør dette samspil. Anne uddyber, at der: “virkelig er forskellige verdener der skal mødes i forhold til et fælles mål” (l. 624). I et personaleadministrativt perspektiv ville det handle om at give og kræve, som vi tolker som mere kompromissøgende end egentlig konsensusorienteret. HRM nævner i stedet den psykologiske kontrakt, hvor parterne skal føle, at de får noget i bytte. I forhold til deres rolle kan det betyde, at hvis de har rollen som forhandler, handler konsensus om at sørge for, at alle parter får noget ud af processen.

Det bliver flere steder i dialogen tydeligt, at dialog er et redskab for gruppen, når de arbejder med processer. Det ses, idet Peter taler om: “vi inviterede alle mulige folk ind i til at snakke om alt muligt [...]” (l. 801) og “vi begyndte at få de her store seancer hvor vi kom til at snakke om nogle væsentlige emner så lige pludselig så begyndte det der jo at fylde mere og mere” (l.

807-809). Vi udleder, at gruppen arbejder med en dialogisk tilgang, hvor man ønsker at indtage flere perspektiver på relevante emner. Det, at gruppen inviterer kolleger ind i en dialog, tolker vi, kan skabe muligheder for horisontsammensmeltninger hos kollegerne i processerne, fordi det kan føre til, at kollegerne hører andre perspektiver, som de ikke selv havde tænkt over. Disse horisontsammensmeltninger kan spille en rolle i forhold til den fælles konsensus, som de involverede kolleger i processen gerne skal nå frem til. Her bliver Martins tre organisationsperspektiver atter interessante. Der er forskel på, om gruppen ønsker, at det skal skabes enighed på organisationsplan, hvilket svarer til integrationsperspektivet, eller om gruppen har et fragmenteringsperspektiv, og at de derved ønsker at skabe "enighed" ved, at de involverede i processerne får rum til at italesætte deres holdninger, så de kan skabe den bedste løsning. Det kan også lægge op til et differentieringsperspektiv, hvis de arbejder ud fra, at der skal være konsensus i subkulturene.

Det er forskellige måder at forstå konsensus ud fra, hvoraf fragmentering vil være den, der lægger sig op ad den filosofiske hermeneutik. Ud fra dette perspektiv vil den løsning, der udledes af processen, ikke nødvendigvis være, hvad de enkelte individer vil være nået frem til på egen hånd, men det vil være det bedste bud, som kollegerne samlet når frem til ud fra deres dialog. Arbejdet med konsensus inden for det integreret perspektiv eller det differentieret perspektiv, vil ifølge den filosofiske hermeneutik kunne få den konsekvens, at hvis de i grupper har fokus på enighed fremfor, at procesdeltagerne lytter til og kommer til at forstå hinanden, vil de ikke opnå horisontsammensmeltning. Som det også fremgår i vores videnskabsteoriafsnit, skal en person nemlig ikke bare "købe" eller overtage en andens mening. Vi tolker, at konsensus inden for integration og differentiering kan være et udtryk for, at det kan være et udtryk for at gå på kompromis end egentlig at finde en fælles løsning. Fordi de i deres ytringer kan være i alle tre perspektiver, er det svært for os at sige noget konkret omkring deres rolle, fordi vi ikke er sikre på, hvad de mener, når de taler om konsensus.

Overordnet om deres samarbejde med resten af organisationen udtaler Peter: "generelt oplever vi jo et ret godt samarbejde både med ledere og medarbejdere men der er da nuancer på alt efter hvor betændt det er de forskellige ting de er vi skal ud i" (l. 597-599). I citatet kommer Peter med en generalisering af deres samarbejde, som han beskriver som en positiv oplevelse. Vi tolker hans generalisering som henvendt til os, fordi han taler på gruppens vegne, da han siger "vi oplever". Udtalelsen er helt i starten, og der følger en pause fra de andre fokusgruppedeltager, hvorved vi tolker, at de er enige. Både Peter og Michael siger dig, at det er en "startreplik"

(l. 599) og “den forsigtige replik” (l. 602), hvilket lægger op til, at der er mere at gå i dybden med. Hans udtryk om “betændte” ting, tolker vi, betyder, at nogle afdelinger, teams eller områder kan have udfordringer, som kan få betydning for HR & Arbejdsmiljø-afdelingens oplevelse af, hvordan processen og samarbejdet kan lade sig at gøre. Herved vurderer vi, at det kan muligvis være sværere eller tage længere tid at komme i mål med den pågældende proces. Senere i samtalen uddyber Michael deres oplevelse af samarbejdet, når det er udfordrende.

819	Michael	[for det] handlede jo ikke det handlede i bund og grund ikke om at man ikke kunne
820		blive enige om et fælles mål det handlede i bund og grund om hvem der bestemte
821		vejen hen til målet
822	Anne	mmh
823	Michael	øh og det handlede i høj grad om selvbestemmelsesret øh var det en centralenhed der
824		skulle bestemme retningen eller skulle man selv bestemme retningen i den enkelte
825		forvaltning og det vi jo og det der konstant det jo det jeg synes der var så vigtigt også
826		lige at pointere i starten den organisati- den organisering vi har
827	Anne	ja
828	Michael	i en koncern som Aalborg Kommune i virkeligheden er til forskel fra de fleste andre
829		kommuner der er lige øh Aarhus Odense og København man kan sammenligne med i
830		ledelsesstruktur på den og det betyder altså voldsomt meget for hvordan man kan
831		facilitere det her samarbejde frem til den her konsensus og uanset hvor meget man
832		bestræber sig på at gøre målet klar som det du pointere det Anne at nåede af det der
833		var det væsentlige for at skabe det fælles ryk det var noget af det med den helt klare
834		mål
835	Anne	ja
836	Michael	så kommer der alligevel noget personligt ind over øh som har en stor betydning for
837		om man vil være med til et fællesskab og ryk på det her mål eller om man vil gå sin
838		egen vej for at nå det her mål
839	Anne	mmh jaer
840	Michael	Og det er jo det der i virkeligheden udfordrer os når det er vi har situationer med at
841		samarbejdet ikke fungerer så er det når vi står i at vi vil gå hver sine veje fremfor at gå
842		sammen mod det fælles mål

(Bilag 6, s. 23-24).

Michael italesætter ledelsesstruktur og “hvem der bestemte vejen til målet”, som faktorer for samarbejdet, hvor vi tolker, at magt har en stor del at sige. Et bud kunne være, at Michael muligvis har oplevelser, hvor konsensus ikke endte med at være resultatet, men det faktisk handlede om, hvem der havde mest magt, og at det var dem, der kunne bestemme. Når han siger, at “organiseringen [...] betyder voldsomt meget for hvordan man kan facilitere det her samarbejde frem til konsensus”, kan det være et udtryk for, at hierarkiet i organisationen nogle gange overføres til processen. Her tolker vi, at det kan betyde, at selvom flere parter er inviteret ind i en faciliteringsproces med formålet at samarbejde om at opnå konsensus, kan parterne

med mest “magt” i organisationen også have mest magt i processen. Ud fra måden, som Michael fortæller om det på, opstår den tanke hos os, at det kan betyde, at han har oplevet ikke at kunne facilitere, som han ønskede eller mente var mest hensigtsmæssigt. Derimod kan det være, at han nogle gange må acceptere, at nogen har mere magt, og at dette overgår samarbejdet og den fælles konsensus. Desuden pointerer han, at selve udfordringen består i, hvis nogen har et ønske om at “gå hver sine veje fremfor at gå sammen mod det fælles mål”. Dette er interessant, da Michael her tilføjer, at det ikke blot er vigtigt at opnå konsensus, men også at vejen hen til konsensus skal være fælles. Dette leder over til Integrationsperspektivet, da vi tolker, at han her udtrykker et syn om, at tvetydighed skal ekskluderes. Når han taler om, at det personlige spiller ind på samarbejdet, kommer Michael med et helt konkret eksempel:

har de en gut ansat der hedder Søren i deres kvalitetsenhed han er det sødeste rareste menneske som er ualmindelig nem at samarbejde med og som selv tager initiativ til at udvikle og forbedre samarbejdet det er eksemplarisk den måde han agerer på inde i sådan et setup ik hvorimod ik altså så det er mere bare ik det jo i den grad udtryk for hvor personafhængigt det her med samarbejde egentlig er [...] uanset hvor gode vi er til at afklare forståelsen af hvad den målformulering der er så støder vi igen ind i en eller anden person der synes det her der vil jeg så lige noget andet og af uforklarlige årsager aldrig nogensinde toner rent flag på hvad det er det handler om så det er jo der vi løber ind i konflikterne på det men vi løber så sandelig også ind i rigtig mange eksempler på det fortrinlige samarbejde (l. 889-900).

At Michael taler om det personafhængige i ovenstående citat, tolker vi skyldes, at selvom man har en dialogisk tilgang til processer, er det ikke en garanti for, at de involverede parter opnår perspektivbevidsthed. En dialogisk tilgang kan nemlig ikke fungere, hvis ikke deltagerne selv ønsker at deltage (Alrø, Billund & Dahl, 2018). Det er således ikke muligt at opnå horisont-sammensmeltning, når vedkommende ikke har lyst eller føler sig klar til at lytte og være åben for andres forståelser. Dog lægger vi også mærke til, at det er interessant, at Michael fremkommer subjektiv omkring, at samarbejdet fungerer godt, når det som i ovenstående citat involverer en person, som han godt kan lide. Det kommer til udtryk, når han siger “det sødeste rareste menneske”. Som modsætning beskriver Michael, at samarbejdet fungerer dårligt, når “en eller

anden person så lige vil noget andet”. Vi finder det interessant, at han bruger ordene “af uforklarlige årsager aldrig nogensinde toner rent flag på hvad det er det handler om”. Det gør os forvirret, da vi med vores egen viden og erfaring med dialogiske processer selv har den tilgang, at det som udgangspunkt ikke er, fordi den eller de pågældende personer har intentionen at ødelægge processen eller samarbejdet, selv ikke hvis der er tale om uhensigtsmæssig adfærd. Derimod kan der være tale om en perspektivfastlåshed, eller måske vedkommende ikke føler sig hørt og er frustreret. Det er dermed op til facilitator at udforske og hjælpe til at løsne fastlåsheden eller frustrationen (Billund & Zimmer, 2018). Vi tolker, at det kan være, at gruppen benytter en anden faciliteringstilgang end os selv, men det kan også være en udfoldelse af en specifik frustration, som Michael oplever. Vi ved ikke, om det er noget, som han er opmærksom på, når han indgår i processer, og dermed kan være bevidst om, at denne følelse kan fylde, men at han er i stand til at lægge det til side og ikke lade den påvirke processen. Det kan også være, at han ikke er bevidst omkring, at han som facilitator også kan komme til at lade sine følelser og forståelser påvirke en proces, hvis han ikke har relationsbevidsthed (Billund & Zimmer, 2018).

Netop denne forståelse for relationens betydning for samarbejdet beskriver Peter, idet han siger:

- 2278 Peter hvis man skal have et ordentligt samarbejde og man får altså kun ordentlig tillid når
 2279 man er åben over for hinanden og man har været i en relation sammen igennem også
 2280 mange gange og over tid og både har haft succeser sammen men også haft udfordringer
 2281 altså altså det er det er egentlig relativt simpelt øh øh man skal sørge for at skabe nogle
 2282 ordentlige relationer og så prøve noget sammen så kommer man til at fungere øh øh
 2283 tidligere i snakken der var vi inde omkring ham Søren der som var en fantastisk (jas) ik
 2284 som Michael fortalte han (?) men jeg kan stadigvæk huske da jeg mødte ham første dag
 2285 omkring øh totusindog otte ni stykker der første gang vi skulle lave klimamålinger øh
 2286 for der følte jeg at han havde sandheden det havde jeg også [og det var]
- 2287 Kirsten [*griner*]
- 2288 Peter meget forskellige sandhedsforståelser vi har meget forskellige direktører han havde en
 2289 direktør som absolut også havde sandheden og det var benhårde kvantitative
 2290 spørgeskemaer der skulle (som) organisationen skulle bombarderes med og jeg havde
 2291 lige så kraftig sandhed på at det her det handlede om dialogiske spørgsmål så skulle vi
 2292 snakke sammen om tingene og det kan I satme tro vi kunne komme i klemmes om øhm
 2293 og så lærer vi ham den der mand at kende og arbejder sammen med ham i mange år og
 2294 vi har et fantastisk godt forhold til hinanden fordi man har arbejdet så meget sammen
 2295 og nærmer sig hinanden øh og jeg husker engang hvor vi sad og diskuterede om
 2296 spørgsmålene de skulle gå fra venstre mod højre eller fra højre mod venstre det har jeg
 2297 haft lange tunge diskussioner med ham om ik fordi han var jo udfordret af plejer altså
 2298 altså vi er nede og og det er sådan nogen ting her der gør om man får en ordentlig
 2299 relation hvis man forstår og trods alt mødes på et tidspunkt

(Bilag 6, s. 66)

Her taler Peter om tillid, som en afgørende faktor for, at “man er åben over for hinanden”. Han fortæller om “der følte jeg at han havde sandheden det havde jeg også”. Vi tolker, at det kan lyde som om, at han selv kunne have tilbøjelighed til at være fastlåst i sit perspektiv, når han mener, at han også havde sandheden. Dog giver Peter også udtryk for, at man kan have forskellige forståelser. Badeboldsmetaforen er her interessant at inddrage i forhold til Peters ytring, da vi tolker, at den kan understøtte det mål, som han efterlyser, nemlig “at mødes på et tidspunkt”. Han siger dog, at det at mødes er med til, at man får en ordentlig relation. Med afsæt i vores faciliteringsfaglighed vil vi argumentere for, at det er gennem et anerkendende menneskesyn og relationsrefleksivitet, at man opnår den tillid og åbenhed, som er afgørende for, om man mødes. Det er dermed ikke helt tydeligt for os, om Peter ligesom Michael mener, at det er afhængigt af personen, om man opnår et godt samarbejde, eller om han har forståelse for sin egen rolle i at indgå anerkendende i processen. Dertil er ovenstående et eksempel på, at der i organisationen er differentiering eller fragmentering (Martin, 1992). Dette tolker vi ud fra, at Peter gør det klart, at de havde to forskellige opfattelser af deres sandhed, hvorfor vi udleder, der ikke er konsensus mellem Peter og Søren. Grunden til, at det kan være differentiering og fragmentering skyldes, at vi ud fra ovenstående citat ikke kan udlede, om Peter og Søren har deres afdeling bag sig i deres forståelse. Hvis der er konsensus i deres afdelinger, svarer disse til subkulturer og altså differentieringsperspektivet. Hvis det blot er Peter syn over for Søren syn, er det nærmere det fragmenterede perspektiv.

På et tidspunkt beskriver Kirsten deres rolle i samarbejdet, som “den bro der er mellem opgavestiller og udfører” (l. 1035-1036). Her kommer Kirsten med en personlig forståelse, og vi finder det interessant, at Kirsten af sig selv sætter en metafor for deres rolle i processerne. En bro har den funktion at forene to sider, der ellers har en udfordring eller forhindring imellem sig. I overført betydning muliggør broen at skabe forbindelse eller forståelse mellem to parter (bro — *Den Danske Ordbog*, u.å.). Ud fra disse definitioner vurderer vi, at de som bro kan være værktøjet til, at opgavestiller og udfører kan samarbejde og opnå konsensus. Samtidig vurderer vi, at det atter er tegn på, at gruppens rolle er forhandlende. Det skyldes også, at Kirsten udtrykker, at de i rollen som “bro” hjælper med at afklare: “hvem er egentlig opgavestilleren hvem er deltagerne hvem er det ene og det andet og det tredje” (l. 1027-1028). Vi udleder, at det også kendetegner den koordinerende rolle, som de har beskrevet, og det fortæller os noget om, at afdelingens rolle i organisationen er forbindelsesskabende og som nævnt på tværs i hierarkiet.

Ovenstående analyse giver os indblik i gruppens oplevelse af deres samarbejde med andre i organisationen, og vi ved nu, at de oplever det som overordnet positivt. De forekommer orienteret omkring at inddrage alles perspektiver, hvilket vi tolker som et udtryk for, at deres tilgang er dialogisk. Vi iagttager også, at de italesætter, at de oplever begrænsninger ved deres samarbejde, som Michael nuancerer ved at komme ind på det personafhængige. Ved at være dialogiske er de klar over, at de er afhængige af, at deres kolleger er villige til at gå med dem i processen, og at de går en fælles vej. Dog ser vi det også som en del af deres opgave at kunne håndtere, når parterne ikke er enige, og vi vurderer, at man godt kan opnå konsensus, selvom parterne ikke nødvendigvis er enige. Vi er dermed ikke helt klar over, om gruppen ser sig selv som dialogiske, eller om de har en anden tilgang, siden de fortæller om episoder, hvor de er mindre gode til at imødekomme udfordringer. Dertil er vi stadig forvirret om, hvorvidt de i deres arbejde med konsensus bestræber sig efter integration, differentiering eller fragmentering (Martin, 1992).

Vi tolker overordnet, at ud fra afsnittet om samarbejde forstår gruppen sig som midlet til at opnå samarbejde og konsensus i diverse processer, og at de forstår sig selv som værende åbne og involverende, men også vigtige, og derfor kan det frustrere dem, når processerne ikke altid går, som de ønsker.

Historisk forståelse af deres samarbejde med resten af organisation

Det fremgår i 'Analysen af dialogens mønstre, at deltagerne har været ansat i forskellige år-rækker, og flere steder i analysen afspejler deres udsagn deres forskellige tid i organisationen. Dette bliver særligt tydeligt i gruppens dialog om samarbejdet på tværs i organisationen.

Til spørgsmålet, om hvordan samarbejdet er i deres organisation, kommer Anne ind på et eksempel, fra dengang hun var nyansat i Aalborg Kommune. Hun fortæller, at gruppen samarbejdede tæt med en til flere HR-konsulenter fra hver forvaltning, og sammen indgik de i et konsulentnetværk. Anne kom ind, mens netværket havde et forløb med en ekstern konsulent. Hun beskriver forløbet som en proces, hvor der "foregik [...] enormt meget godt" (l. 757) og "det havde været et virkelig dybdegående forløb" (l. 756), men tilføjer også "der var også hele tiden et eller andet der skurrede [...] der var hele tiden kamp om kamp om hvem var det egent-

lig der ejede den der arena” (l. 757-760). Vi finder det interessant, at Anne i ovenstående italesætter en periode, hvor der har været kamp om, hvem der ejer arenaen. Det bliver ikke gjort tydeligt, hvem der ejer arenaen, og dertil heller ikke, hvad det har af betydning for deres rolle. Dog kan vi ud fra ovenstående bygge på vores hypotese om, at der i organisationen er differentiering eller fragmentering. Det tolker vi ud fra, at der er en “kamp” om, “hvem der ejer arenaen”. Hvis der i organisationen var integration, ville der fra ledelsen være top-down kontrol, og derfor ville der ikke være tvivl om, hvem der ejede arenaen. De resterende medarbejdere ville herefter tilpasse sig, hjælpe og overholde denne kontrol (Martin, 1992). Vi finder det interessant, at vi på nuværende tidspunkt kan se et mønster om, at organisationen ikke har konsensus på organisationsplan, men at deltagerne snakker meget om konsensus (jf. ‘Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen’). Det er interessant i forhold til, om de ser denne uenighed mellem afdelinger eller i organisation som et problem, eller om det er noget, som de ønsker at håndtere i deres facilitering, men som de ved, altid vil være til stede i en organisation.

Efter Annes udtalelse går hun, Peter og Michael i dialog om, hvad der foregik den gang, hvor der blandt andet bliver udtalt: “men altså præmissen og det er alt jo i sådan noget her det er jo ressourcer altså alting gøres jo op i penge og altså samme gør mennesker jo op i penge ik” (l. 768-770), “omvendt så tænker jeg også at det handlede rigtig meget om den her øh definitionsmagten eller retten hvem var det der skulle tilpasse sig hvem” (l. 773-774), “ressourcer i forhold til men hvem var hvor i hierarkiet” (l. 783) og “hvor ligger magten i rummet og hvad handler den i virkeligheden om” (l. 817). Vi udleder, at de alle tre kan forholde sig til de tendenser, der gjorde sig gældende tidligere, og at selvom de byder ind med forskellige bud på, om det handlede om ressourcer, magt eller hierarki, taler de ind i samme kontekst. Vi tolker, at Anne, Peter og Michael deler en fælles forståelse af, hvordan samarbejdet var dengang. Denne fælles forståelse taler Kirsten ikke ind i, da hun ikke oplever det som en fremtidig episode, men noget som stadig foregår i organisationen. Dette kommer til udtryk, da hun siger:

jeg kom til at tænke på jeg synes det var lidt interessant at øh den måde du talte om det på Anne der var det som om det var mere hvis vi går de der ti år tilbage det kan det også godt være det var men jeg oplever sådan set som en stadigvæk meget tydelig mekanisme at det hele tiden er det man står i hver gang man starter et nyt gruppearbejde op hver gang man er i midten af et gruppearbejde hver gang man skal afslutte et arbejde så er det stadigvæk den der øhm forskel mellem dem

og os og det opgavegrundlag som vi står på som fælles og så det øh vores øh kolleger i fagforvaltningerne de står med ik (l. 866-873).

Vi vurderer, at Kirsten stiller sig uforstående over for de andre i gruppens brug af datid, da hun siger "den måde du talte om det på Anne der var det som det var mere hvis vi går de der ti år tilbage". At Kirsten her vælger at italesætte sit anderledes perspektiv på emnet, vurderer vi afspejler, at fokusgruppen fungerer optimalt i denne gruppe og kontekst. I vores valg af metode nævner vi en bekymring om, hvorvidt deltagerne ville føle sig trygge nok til at italesætte eventuelle forskelle i deres forståelse af funktionen, samarbejdet og rollen. Idet Kirsten vælger, som den eneste i gruppen, at stille sig uforstående over for de andres forståelse, tegner et billede af, at i hvert fald Kirsten føler sig tryk nok til at udtrykke sin uenighed, og vi tolker, at fokusgruppen dermed ikke hæmmede deltagernes ærlighed.

En anden tolkning af, hvorfor Kirsten vælger at italesætte sin uforståenhed i dette moment, er med afsæt i hermeneutikken. Gadamer skriver, at vi mennesker i mødet med noget uforstående altid vil forsøge at forstå det ukendte (Gadamer, 2007). At Kirsten her vælger at spørge ind til de andres forståelse, tolker vi er på baggrund af, at hun ikke forstår deres syn på organisationen og derfor ønsker at forstå, hvorfor de ser det sådan. Vi finder det dog yderligere interessant, at Kirsten vælger at sige, at hun ikke forstår, at de kalder det en fortidig tendens, for hun oplever den stadig, men stadig tilføjer, at "det kan det også godt være det var". Vi tolker, at Kirsten tilføjer denne ytring, fordi hun ikke ønsker, at de andre skal tabe ansigt, hvilket vil sige blive fornærmede eller flove (Goffman, 2004). Hun anerkender dem i deres perspektiv, men italesætter samtidig, at hun ikke deler denne forståelse, hvorfor vi vurderer, at hun går i dialog og spørger ind til, hvorfor de siger, som de gør.

Deltagernes respons på Kirstens ytring er blandet. Anne reagerer ved at nikke til Kirstens udsagn, hvilket, vi tolker, enten kan være på baggrund af bekræftelse, fordi hun er enig, eller for at opretholde Kirstens ansigt og anerkende hendes perspektiv. Peter og Michaels kropssprog er neutralt, hvilket vil sige, at de hverken flytter sig på stolen eller fortrækker en mine. Dette kan skyldes, at Kirsten i sin ytring henvender sig til Anne, idet hun bruger hendes navn, og de derfor bare sidder og lytter. Det kan også skyldes, at de muligvis ikke er enige eller ikke ønsker at opretholde Kirstens ansigt, idet hun siger dem imod. I dette tilfælde kan vi ikke vurdere den ene tolkning mere valid end den anden. Konklusionen på dette er, at de ser på deres samarbejde

med resten af organisation forskelligt, hvilket betyder, at de muligvis oplever deres rolle forskelligt. Dette er første eksempel på en radikal forskel i gruppens forståelse, og derfor tolker vi, at der på samarbejdsforståelsen ikke er konsensus i gruppen. Interessant er her, at Peter og Michael ikke reagerer på Kirstens anderledeshed. Anne derimod tager imod Kirstens modsigelse, hvilket kan betyde, at Anne har et differentieret eller fragmenteret perspektiv.

Forklaringen på de forskellige forståelser kan hentes i deltagernes forskellige ansættelsesperioder. Kirsten er den, der har været kortest i afdelingen. Hun blev ansat i 2017 og har derfor ikke været ansat i Aalborg Kommune lige så længe, som de andre i gruppen, der har været ansat i forholdsvis 14 år, 34 år og 35 år. Det, tolker vi, har den betydning, at deltagerne ikke er indlejret i den samme tradition og historie, hvilket resulterer i, at de forstår samarbejdet forskelligt. Med andre ord har deltagerne ikke den samme historiske proces i organisationen, og det, vurderer vi, får en stor betydning for deres forståelse af deres samarbejde og dertil deres rolle.

I forhold til samarbejdet snakker de yderligere i gruppen om, at uanset om man ser samarbejdet som noget, der har ændret sig eller ej, har de i gruppen også ændret sig. Dette kommer blandt andet til udtryk, da Anne siger:

men i forhold til den bevægelse her jeg har oplevet øh der må jeg sige jeg synes også vi begynder at få nogle andre greb nogle andre tilgange og forståelser og samtaler om det der sker der i hvert fald i nogle sammenhænge øh muliggøre nogle mere kompetente og konstruktive opgaveløsning (l. 920-923).

I citatet udtaler Anne yderligere, at de har fået nogle andre forståelser om, hvad der sker under disse faciliteringsprocesser. Vi tolker, at Anne har en forståelse af, at gruppen har ændret sig over tid, hvilket har medvirket til, at samarbejdet mellem afdelingen og resten af organisationen er blevet bedre. Ovenstående er et indblik i Annes historiske udviklingsproces. Vi tolker, at Peter er enig i, at de i gruppen har ændret sig, da han siger "det har ændret vores mindset øh altså vi synes jo selvfølgelig og det har vi synes hele tiden vi er skide dygtige til at arbejde sammen" (l. 999-1001), "vi er blevet lidt mere nuanceret" (l. 1002-1003) og "vi er også blevet lidt mindre (kontratoriske)" (l. 1006-1007). Det indikerer, at deres egen udvikling har påvirkning på, hvordan samarbejdet i organisationen bliver oplevet. Vi tolker, at det har noget at gøre med, at de med tiden er blevet mere åbne for andres perspektiver og at invitere nye ind, uanset

om det er personer, som de har en (god) relation til eller ej. Det bliver ikke tydeligt for os, hvem Anne og Peter taler om, når de siger “vi”, og da Kirsten ikke har været ansat i afdelingen så længe, kan vi stille spørgsmålstegn ved om hun indgår i denne udviklingsproces.

Ud fra denne analysedel er vi blevet klogere på gruppens historiske baggrund, og hvad den har af betydning for deltagernes forståelse af deres samarbejde med resten af organisationen. Forklaringen for at der er forskel på deres forståelser, finder vi i Gadammers gennemgang af historiens betydning for forståelsen. Vi mennesker forstår gennem en historisk proces, hvorfor vi efter en periode kan se anderledes på en situation, end da vi stod i den. Dette er blandt andet det, der kommer til udtryk i eksemplet om Kirstens anderledes forståelse af samarbejdet. I de næste analyseafsnit bliver det derfor interessant for os at undersøge, om der er enig- eller uenighed om deres rolle.

Metaforer for deres rolle

Under samtalen har vi inddraget en øvelse med gruppen, hvor de fik til opgave at illustrere deres rolle i organisationen gennem en metafor. Vi vil starte med at præsentere hver deltagers tegning med deres begrundelse og efterfølgende analysere på den samtale, som gruppen har med afsæt i tegningerne.

Michael er den første til at fremvise og fortælle om sin tegning (billede 1).



Billede 1: Michaels tegning.

Tegningen viser en have, hvor den brune plet i midten skal illustrere en hundelort, hvilket af-
føder overraskelse og grin fra de andre i samtalen (l. 1226-1234). Michael uddyber sin tegning
således:

ja jamen prøv at lægge mærke til rødderne på træerne og buskene og sådan noget
de går ned i den der den skal symbolisere gødningen det der sådan noget
af det der stimulerer og og servicerer noget der der vokser og bliver bedre og
bedre og flottere og flottere det er sådan det jeg ser egentlig der der lidt øh skal
være vores rolle det er ikke at være en hundelort men det er i virkeligheden at
være det der fertiliserer øh at det andet det vækster så det det var sådan det der
skulle være symbolet så synes jeg det var lidt skægt og tegne det som en lort altså
(l. 1235-1241).

Anne ønsker at fortsætte i forlængelse af Michael, og hun har også tegnet en have, hvor en
gartner er i gang med at vande (billede 2).



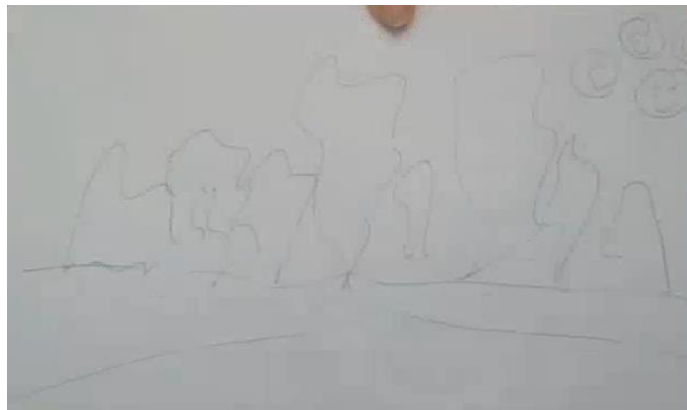
Billede 2: Annes tegning 1.

Anne fortæller, at personen har en “masterhat” på, og at der egentlig burde stå flere af disse
personer (l. 1320-1321). Hun forklarer sin tegning som følger:

vi mener jo at vi kommer med noget viden vi har en eller anden faglighed vi
forsøger og hele tiden at dygtiggøre os inden for vi har noget erfaring med os og
så går vi her og det var vist meget det samme som dig Michael og vi gøder og vi
vander ude i organisationen og og smører jeg var også inde på noget der skulle
også være sådan en oliekanne men vi smører rigtig meget og der er jo

vækster af forskellige former og størrelser og øh det der ligesom er er vores sigte med det det er at det hele tiden gør den her uendelige have eller park eller hvad det er vi kigger ind i bliver skønnere og skønnere (l. 1323-1330).

Hertil har Anne delt sin tegning i to og viser den anden halvdel (billede 3):



Billede 3: Annes tegning 2.

Den anden halvdel giver yderligere indblik i, hvordan hun ser afdelingens rolle i organisationen, da hun siger:

det jo meget i i det det øh horisontale øh perspektiv vi arbejder og det er jo selvfølgelig først og fremmest kan man sige for at vi har glade borgere tilfredse borgere det er jo det vi hele tiden skal huske vi er jo ikke ude i første linje med borgerne men i og med vi understøtter og gøder her inde i organisationen så skal det jo gerne føre til at de her borgere bliver mere tilfredse (l. 1330-1334).

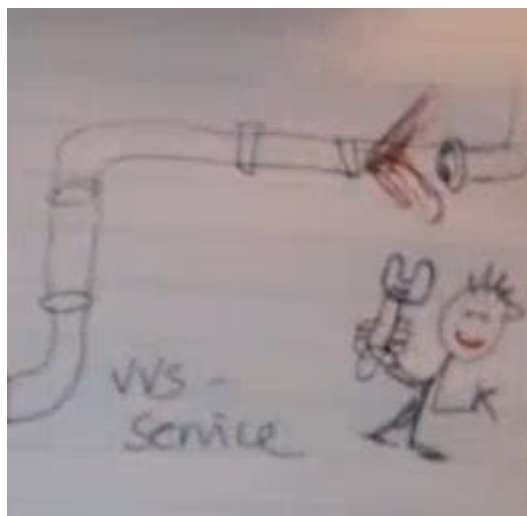
Herefter tager Peter ordet og viser sin tegning (billede 4):



Billede 4: Peters tegning.

Peter har i sin illustration tegnet organisationen som ringe i vandet, hvor gruppen er placeret i midten. Ringene bliver af Peter forklaret som de organisatoriske niveauer. I illustrationen er der pile fra midten og ud samt omvendt. Disse pile kan illustrere, at de både sender noget ud, men at der også kommer noget ind den anden vej (l. 1346-1362). I sin forklaring er Peter først meget praktisk orienteret og beskriver blandt andet de inderste cirkler som ”direktørgruppen eller PL” (l. 1352) og de yderste led bliver kaldt ”hverdagspraksis” (l. 1357). Senere tilføjer Peter dog endnu et metaforisk lag og beskriver deres placering som siddende inde i smørhullet (l. 1433-1434).

Til sidst viser Kirsten hendes illustration (billede 5):



Billede 5: Kirstens tegning.

Kirsten har tegnet gruppens rolle i organisationen, som en ”vvs service medarbejder” (l. 1378). Hun begrundet sin illustration således: ”vi er jo ikke ude i frontlinjen men vi er jo et eller andet sted under organisationens overflade” (l. 1388-1389). Hun beskriver deres funktion som ”at have ørerne på vandrørerne det her med og vide noget om hvad der sker af nye og for vvs manden vil det jo være nye løsninger og nye typer af vandrør” (l. 1390-1392). Formålet med deres funktion, forklarer Kirsten også med afsæt i sin illustration som værende at ”give en endnu bedre smag i vandet eller noget som kan vende strømmen hvis der er behov for det” (l. 1393-1394). Sidst ytrer Kirsten, at det er sjældent, at hun er med ude i fronten. Hun ser sin rolle mere som en, der kan:

tilbyde den rigtige øh vinkel det rigtige stykke lige nu eller lige nu og så må I så diskutere hvad der er fordele og ulemper ved den ene og den anden løsning [...] på en eller anden måde den der lille hjælper øh som har styr på sit men som ikke er en del af fronten (l. 1396-1402).

Vi noterer os ved, at Kirsten tidligere snakkede om ”broen” (jf. ’Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen’), men alligevel til denne øvelse vælger at tegne noget andet. En mulighed kan være, at broen specifikt kan symbolisere deres rolle i opgaver, der kræver konsensus, mens rollen som vvs-servicemedarbejder optræder mere overordnet for afdelingens arbejde. Fælles for de to metaforer kan vi tolke, at de begge omhandler at skabe forbindelse – broen, der forbinder to sider, og vandrørerne, der forbinder vandets kilde til der, hvor det skal løbe ud. Derfor vurderer vi, at begge Kirstens metaforer udtrykker, at hun forstår afdelingens rolle, som at de skal forbinde – skabe kontakt - på tværs af organisationen.

Refleksion om nuancer i tegningerne

Da Anne har set Michaels tegning, begynder hun at reflektere over, at hun mangler noget i sin tegning. Hun udtrykker, hvordan hun ser forskellen på deres tegninger i nedenstående citat:

det der så lige slog mig Michael da du laver din og det er og der hvor jeg nogen gange skal øve mig lidt det er at jeg kommer til at glemme lorten og jeg kommer til at glemme stenene og bumpene og det er ikke fordi jeg ikke synes de er der

men de bliver lynhurtigt parkeret og det er nogen gange både godt og skidt (l. 1334-1338).

At Anne til tider glemmer lorten, tolker vi som et udtryk for, at hun gennem sin refleksioner har opnået en bredere forståelse, og det kan være udtryk for, at der er en del af deres rolle, som hun ubevidst har taget afstand til. Dette kan være, som Anne selv nævner, en fordel eller ulempe. Det kan være en fordel, idet hun i sin forståelse af deres rolle har fokus på det gode og det, der fungerer. På den måde kan vi tolke, at hun har en optimistisk tro på, at processerne kan lykkes. Ulempen kan være, at hendes forståelse kan forekomme naiv og snæver ved, at der mangler en realistisk tilgang til processerne. Vi mener nemlig, at det er uundgåeligt, at der i nogen situationer og processer vil være modstand, og vi tolker, at det er det, som Anne mener med sten og bump. Eksempelvis ved vi af erfaring, at der i nogle processer kan være modstand, men at disse ikke nødvendigvis er negative og ubrugbare for processen (Billund & Zimmer, 2018). Annes udtalelse kan være et eksempel på processer, hvor de i gruppen ikke leder op til horisontsammensmeltninger, da “stenene” og “bumpene” ikke bliver taget op og kommer frem i lyset. Anne viser her tegn på, at hun helst vil være integrationsorienteret, hvor tingene lykkes, og der ikke er flertydigheder, men at hun erkender, at hun skal være bedre til at anerkende flertydighederne. Det indikerer, at hun har differentieringsperspektiv.

Michaels tegning sætter ikke kun tanker i gang ved Anne. Kirsten begynder også at reflektere på baggrund af Michael og Annes illustration af henholdsvis gartneren og gødningen. Det kan ses i følgende udklip:

1858	Kirsten	[men der er også en forskel i jeres] perspektiv der er den forskel at Michael han er
1859		gødningen og (guden) Anne du er gartneren der går med gødningen altså er der ikke en
1860		ligger der ikke en forskel i jeres øh perspektiv der der er lidt interessant
1861	Michael	[mmh hmm]
1862	Kirsten	[altså om] man er midlet eller om man er
1863	Michael	formidler
1864	Kirsten	ja formidler
1865	(3)	
1866	Anne	jah spændende distinktion og så tænker jeg om det ikke er er begge dele vi egentlig
1867		begge to

(Bilag 6, s. 63)

Kirsten sætter her en forskel op ud fra de to tegninger, som er "midlet" over for det, som Michael kalder "formidleren". Denne forskel, vurderer vi, er interessant, idet de her begynder at metakommunikere omkring deres rolle gennem deres illustrationer, og at det udviser, at metaforøvelsen kan skabe anledning til, at der kommer nuancer på, som kan være svære at komme frem til via ord. Kirstens måde at spørge ind på, tolker vi, svarer til Gadammers udlægning, at når man møder noget, som man ikke forstår, spørger man ind på en nysgerrig og åben måde (Gadamer, 2007). Vi tolker altså, at det ikke er for at blive enige med hverken Michael eller Anne, men for at opnå større forståelse for, hvad illustrationerne kan betyde. Michael har tidligere sagt:

jeg har ind imellem jeg kunne godt tænke mig i stedet for jeg var lorten så var jeg gartneren [...] [altså] bestemme hvad for nogle planter der står øh i billedet og og og hvordan de skal passes men omvendt så øh så kan man sige så sætter jeg lidt det over styr med det faciliterende og det er i virkeligheden det som jeg ser som værende styrken det er bare en gang imellem når man møder noget modstand eller noget hvor hvor det er man man bliver lidt fortvivlet over at øh tingene i fællesskab ikke er blevet ordentligt afklaret så kunne det en gang imellem være rart at have gjort noget helt andet ik (l. 1718-1726).

Her bliver det interessant, at Michael skelner mellem gartneren som være en bestemmende rolle, der har et valg omkring, "hvad for nogle planter" der bliver gødet, og hvor vi tolker, at han "med det faciliterende" taler om lorten, som ikke har dette valg. Michael tillægger forskellen i tegningerne nogle andre nuancer end Kirstens sontring ovenfor. I udsagnene kan gartneren altså både ses som et eksempel på en formidler og som en bestemmende rolle. Vi finder det her interessant, at der endnu en gang kommer en ytring, som kan indikere deres rolle som bestemmende. At det kommer to gange i samtalen, kan indikere, at de i deres forståelse kan have oplevelse eller ønske om, at de har en bestemmende rolle. Det er interessant for Michaels forståelse, at han her udtrykker et ønske om magt. Ud fra hans ytring om, at han ville ønske, at han kunne bestemme, kan vi tolke, at han ønsker at ekskludere tvetydighed, som er et tegn på det integreret perspektiv. Han siger dog også, at han ser det faciliterende "som værende styrken", og at det kun er "en gang imellem når man møder noget modstand", at det ville være rart at have den bestemmende rolle. Det lyder derfor til, at han almindeligvis har et differentieret eller fragmenteret perspektiv.

Udledende kan vi sige, at deltagerne på trods af at have fået forklaret hinandens tegninger også har forskellige tolkninger af tegningerne, og det er via dialog, at hvert perspektiv bliver udfoldet. Tolkninger, som ikke er endegyldige eller på nogen måde mere rigtige eller forkerte. Vi tolker, at forskellene formentlig har med deres forskellige oplevelser af deres funktioner at gøre og af deres individuelle forståelseshorisonter. Disse forskelle kan muligvis illustreres ved at inddrage badeboldsmetaforen (figur 4). Man kan sige, at de står og kigger på det samme, afdelingens rolle, men de ser noget forskelligt alt efter, hvor de står - om de ser den røde side af badebolden, den blå side eller den gule side. Her kan farverne være symbol for de individuelle perspektiver. Det betyder også, at selvom gruppen arbejder i samme afdeling, forstår de ikke nødvendigvis rollen som det samme. Det kan gøre det sværere for gruppen at argumentere for deres evner og bidrag som HR-afdeling, da de kan have forskellige tilgange til at indgå i projekter med andre i organisation. Ud fra Martins perspektiver kan disse forskellige tilgange betyde, at gruppen har forskellige mål med den konsensus, som de siger, der skal opnås i projekterne. Er dette rigtigt, kan afdelingen for resten af organisationen fremstå flertydig. Til Kirstens citat uddyber Anne, at de nok er begge dele, altså både formidler og middel i forskellige situationer (l. 1866-1867), mens Michael argumenterer for, at tegningerne kan tolkes på flere måder end blot den ene tanke, der lå bag tegningen (l. 1872-1873). På den måde får vi indblik i, at det i deres arbejde kan variere ud fra, hvilken grad de er "formidler" eller "midlet", og at det ene ikke udelukker det andet, men samtidig ser Michael det som en styrke at være faciliterende og dermed være midlet.

Opsamlende giver deltagerne altså udtryk for, at de i mødet har forskellige opfattelser af, hvad deres rolle skal kunne, og dialogen mellem dem gør forskellene eksplicitte både for os og for dem selv.

Refleksion om tilgange

Illustrationerne om gartneren og lorten åbner også et perspektiv op om forhandleren over for facilitatoren. Det ses i udklippet nedenfor:

1575	Michael	men øh der er en væsentlig forskel på om man har en forhandlingstilgang eller om man
1576		har en faciliterende tilgang
1577	Anne	[ja nemlig]
1578	Michael	[fordi det] der tit og ofte kendetegner en forhandlingstilgang det er at man har et bestemt
1579		mål
1580	Anne	ja
1581	Michael	men i den faciliterende tilgang der har du at du skal få konsensus til i virkeligheden at
1582		skabe at to plus to bliver fem så så så så den der faciliterende tilgang hvor man kan sige
1583		altså når jeg bruger billedet lorten så det jo for så det jo som udtryk for gødning det at
1584		øh at gøre noget der får folk til at vokse og dermed se yderligere perspektiver udover
1585		det de egentlig kom ind i [mødet med]

(Bilag 6, s. 45).

Udklippet afspejler, at Michael oplever, at der kan være to forskellige tilgange i deres arbejde – en forhandlende og en faciliterende. Han nævner, at lorten er udtryk for at få “folk til at vokse”. Vi tolker, at han henviser til, at lorten repræsenterer den faciliterende tilgang, idet han taler om at “to plus to bliver fem”, og at hans tegning derfor har taget afsæt i en proces, hvor hans rolle er at være den faciliterende. Det er også den, som han i det andet citat nævner som styrken, men ovenstående udviser samtidig, at han er klar over, at det afhænger af situationen og konteksten, hvilken tilgang der passer bedst. Michael omtaler “den” faciliterende tilgang, hvilket lyder som om, at han kun mener, der er én måde at facilitere på. Det gør os nysgerrige, fordi vi ved, at der findes flere måder at facilitere på, men vi ved ikke, hvilken tilgang han anvender. Om det er den dialogiske, som vi før har nævnt, eller om det kan være eksempelvis den systemiske, den løsningsorienterede eller den strategiske tilgang (Dahl & Juhl, 2009). Han uddyber om den faciliterende tilgang: “[så det] der med og prøve og og åbne folks sind op til at se at det kan i virkeligheden være bredere dybere længere end det de egentlig kom med” (l. 1588-1590) og

det er den jeg egentlig ser som værende den væsentlige i at kan nå noget på længere sigt fordi så er det jo også folk selv der i virkeligheden vælger at formulere det der er det relevante at formulere i en given situation og og det er den del af det som jeg ser som den gødende del (l. 1594- 1597).

Michael sætter hermed flere ord på hans forståelse bag både sin tegning og deres rolle i en proces. Ud fra citaterne lyder det som det dialogiske, når han siger at komme "bredere dybere længere", fordi der er fokus på at opnå ny erkendelse. Både Anne, Kirsten og Peter siger “ja” og “mmh”, som både kan tolkes som udtryk for enighed, og det kan ses som minimalrespons

for at opmuntre Michael i at tale. Vi tolker Michaels udsagn som definerende for os, at deres oplevelser af processerne afhænger af, hvilken tilgang de benytter. Vi tolker også, at hans udtalelser er et udtryk for hans egen forståelse af, hvad der motiverer ham, når han kalder det “den væsentlige”, og hvordan han forstår sin rolle, når han indgår i processer. Idet han siger, at det er “folk selv der i virkeligheden vælger at formulere det der er det relevante”, ser vi det som udtryk for en proceskonsulent, der lader procesdeltagerne have ejerskabet over problemstillingen, processen og resultatet (Dahl, 2018).

Når vi skal forstå, hvad den forhandlende tilgang kan indebære, siger Peter på et tidspunkt:

dybest set vil jeg nok mene alle arbejdspladsrelationer i sidste instans det en (?) den er jo altid i en forhandlingssituation så handler det om at være en krævende forhandler den krævende forhandler den der får de andre til at føle også at de også har vundet og at *griner* og at de også føler de har fået noget og at de føler sig værdsatte og så videre (l. 1541-1545).

Her er det interessant, at Peters forståelser er, at den krævende forhandler “får de andre til at føle at de også har vundet”. Det kan vi tolke som et udtryk for, at konsensus i processerne handler om at få parterne til at føle, at de har vundet, og dermed ikke nødvendigvis er blevet enige eller er gået på kompromis. Dermed vurderer vi, at Peter ikke nødvendigvis ser det at være forhandlende som værende bestemmende, men altså som den, der sørger for, at alle parter kommer til at føle, at “de har fået noget og at de føler sig værdsatte”. Dette kan vi også se som et udtryk for at have et anerkendende menneskesyn ligesom ved processuel lydhørhed (Billund & Zimmer, 2018), men det minder i mindre grad om en proceskonsulent, da det kan lyde som om, at det er forhandlerens ansvar, at parterne når til denne form for følelse eller konsensus. Interessant er her, at vi tidligere i afsnittet ‘Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen’ har set tegn på, at Peter og Michael ikke har et så anerkendende menneskesyn, da de udtrykker, at de “har sandheden”, og at samarbejdet er “personafhængigt”. Vi tolker, at der i deres italesættelse af deres arbejdstilgange optræder flertydighed.

Ud fra ovenstående kan vi opsamlende sige, at Peter, Michael og Anne giver udtryk for, at de nogle gange ser sig som faciliterende, hvor vi tolker, at det kan være et udtryk for rollen som den proceskonsulent. Her er facilitators fokus på at hjælpe deltagerne med selv at undersøge deres problem, samt løsninger ud fra dette (Dahl, 2018). De giver også udtryk for, at de i andre

situationer ser sig som forhandlende, der er mere bestemmende og har et større ansvar for resultatet. Det kan vi tolke som læge-rollen, der skal yde ekspertfagligrådgivning om, hvad problemet handler om, samt hjælpe med hvad løsningen indholdsmæssigt kan bestå af (Dahl, 2018). At de ovenfor udtrykker, at procesdeltagerne skal føle, at de har vundet, vurderer vi, kan betyde noget forskelligt ud fra de to ovenstående tilgange. Procesfacilitatoren vil få deltagerne til at “vinde” ved, at de får mulighed for at italesætte deres egen forståelse af problemet og derved selv have ejerskab over løsningen. Læge-facilitatoren vil få deltagerne til at føle, at de har “vundet” ved at give dem en løsning, som på baggrund af facilitators ekspertise. Det vurderer vi kan tolkes som en sejr. Hvorvidt gruppen, som vi undersøger, udøver den ene eller anden faciliteringsrolle bliver ikke tydeligt for os, hvorfor vi ikke kan udlede, hvilken type løsning de bidrager med i processerne.

Dialogen om de forskellige tilgange bliver også uddybet omkring, at de skal kunne navigere mellem at være forhandlende og faciliterende, hvilket kommer til udtryk i nedenstående udklip:

1607	Anne	og det er jo netop der hvor hvor for eksempel som du siger Peter det der med nogen
1608		gange så er det jo arenaer og kontekster hvor det er direkte forhandlingsmindset der
1609		bare vil være en kompetent og god vej at gå og andre steder hvor det er faciliterende
1610		[og]
1611	Peter	[præcis]
1612	Anne	det der er udfordrende det er hvis man kommer til ikke at være skarp nok på hvornår
1613		det ene [valg]
1614	Michael	[mmh]
1615	Anne	[kan være]
1616	Peter	[præcis]
1617	Anne	bedre [fordi vi jo som regel]
1618	Michael	[*rømmer sig*]
1619	Anne	har hundredvis af valgmuligheder [inden i det]
1620	Michael	[mmh]
1621	Peter	[og vi skal ha- vi skal have]
1622	Anne	[og så det der med ja]
1623	Peter	magte begge
1624	Anne	[ja]
1625	Michael	[mmh]

1626	Peter	[begge veje] ik	
1627	Anne		[og der vil jeg]
1628	Peter		[vi skal bruge] den ene rigtige vej øh men nogen gange skal
1629		man også [kombinere]	
1630	Anne	[ja]	
1631	Peter	dem og måske i samme situation [(?)]	
1632	Anne		[(helt vildt)]
1633	Peter	der er ja det er ikke så enkelt	
1634	Anne	og der [vil jeg sige]	
1635	Michael	[nej det er det ikke]	

(Bilag 6, s. 46-47).

Anne og Peter samtaler her om, at deres funktion kræver, at de skal kunne håndtere begge tilgange, og vi tolker, at Michael udtrykker sin enighed i, når han siger “mmh”. Dermed tolker vi, at dialogen om lorten har været med til at tydeliggøre for dem, hvad deres rolle kræver af dem. Som de selv siger, er det “ikke så enkelt”. Her tolker vi, at det hænger sammen med deres forståelse for, at de som facilitatorer skal forholde sig åbne og nysgerrige i processen – og som vores egen tilgang - være i stand til at veksle mellem de åbne arme og den faste hånd i forhold til, hvad der emergerer frem i processen (Billund & Zimmer, 2018).

Det bliver efterfølgende nævnt, at deres evne til at vælge tilgang kan have indflydelse på, hvordan samspillet med andre i organisationen er (l. 1636-1638). Derfor kan vi tolke, at de til dels selv har indflydelse på, hvordan deres rolle kan fremstå for andre alt efter, om de har valgt den faciliterende eller den forhandlende tilgang i processen. Dette fortæller igen noget om, hvad det kræves i deres job, og at det ikke er lige til eller sort og hvidt at navigere i deres arbejde. Vi tolker, at afdelingen er afhængig af hvilken proces og hvilke personer, der indgår, hvordan de skal gribe opgaverne an, og at de forskellige variable kan få betydning for, hvordan resten af organisationen oplever dem. Hvis de vælger at gå med forhandlingstilgangen, kan det som nævnt opleves som bestemmende, og de kan måske have en større grad af indflydelse på både processen og resultatet, end hvis de vælger faciliteringstilgangen. Derimod virker det også til, at gruppen sætter pris på den faciliterende tilgang, fordi det bliver procesdeltagerne, der selv tager ejerskab over processen, og at det netop kan være med til, at de kommer ud med mere, end de kom ind med, hvilket vi tolker som udtryk for horisontsammensmeltninger. Ovenstående citat kan vi derfor tolke som et udtryk for, at gruppen er tilhænger af best fit-perspektivet (Larsen, 2014a), da Anne siger “vi har som regel hundredvis af valgmuligheder”, og Peter siger

“vi skal magte begge”. Det forstår vi som, at det er afhængigt af den pågældende situation. De giver altså udtryk for, at der ikke er én best practice, men at det er op til dem at vurdere best fit i situationen/opgaven.

Kirsten deltager ikke verbalt i denne del af samtalen, og vi tolker, at det er, fordi hun som nævnt har en anderledes funktion end de tre andre, hvor hun i mindre grad tager aktiv del i processerne. Det kan også være, fordi hun er relativt ny. Hun udtrykker selv, at hendes illustration viser “den der lille hjælper” (l. 1401). Denne tilbyder og viser “I kan få det her stykke eller I kan få det her stykke og så må I så diskutere hvad der er fordele og ulemper ved den ene og den anden løsning” (l. 1397-1399), hvilket vi kan tolke, som den faciliterende tilgang, der netop lader beslutningen være op til procesdeltagerne. Hun siger dog ikke noget til det med at være forhandlende, og vi ved ikke, om det betyder, at det ikke er noget, som hun beskæftiger sig med og dermed muligvis ikke har en holdning til, eller om hun ikke ønsker at sige de andre imod.

I ovenstående afsnit finder vi frem til, at Michael, Anne og Peter har nogle fælles forståelser om, at de skal navigere i den forhandlende og den faciliterende tilgang, men de fremhæver individuelle holdninger i forhold til, hvad de mest foretrækker. Det er derfor uklart, om de tre anvender samme tilgang. Opsamlende kan vi derfor sige, at det som vi oplevede som en tydelig fælles forståelse i starten af, at de har den koordinerende rolle (jf. ‘Forståelse af funktion’), begynder at adskille sig. Idet de bliver bedt om at sætte flere ord på deres forståelse af rollen, opstår der tegn på flertydighed.

Refleksion om påvirkning og indvirkningskraft

Dialogen om lorten fortsætter, da Peter italesætter “jeg ser absolut ikke mig selv som en lort for at sige det rent ud altså [altså det lyder så blærerøvsagtigt]” (l. 1503-1504). Ud fra det tolker vi, at han ikke ser gødning som påvirkende nok – og muligvis ikke indflydelsesrig nok. Peter placerer selv gruppen i centrum på sin tegning, og Michael spørger nærmere ind til, om Peter mener, at de sidder i centrum, og om tingene drejer sig rundt om dem. Hertil svarer Peter: “nej det øh men centrum på den måde at vi har jo egentlig [...] meget ofte startskuddet ik” (l. 1424-1425). De lader til at være enige om, at de ikke er i centrum i organisationen, men Peter har en anderledes måde at betragte sig selv på, som vi vurderer som mere fin og selvsikker. Han nævner yderligere, at de “sidder i smørhullet” (l. 1433-1434), fordi de har indflydelse på at sætte

rammerne, når der eksempelvis skal laves personalepolitikker og delpolitik om forandringer (l. 1427-1429). Peter lægger dermed vægt på, hvordan deres handlinger påvirker i organisationen. Han understreger, at hans pile på tegningen primært går udad og kun sekundært indad, hvilket er interessant i forhold til figur 3 fra redegørelsen for HRM, hvor HR-afdelingens strategiske arbejde skal ses som gensidig påvirkningsproces. Vi tolker dermed, at han forstår hans rolle som, at det er ham, der skal påvirke organisationen, og at den kun i mindre grad skal påvirke ham. Samtidig kan vi diskutere, hvilken påvirkning, som han mener, at han får igen – om det skal forstås som udvikling for ham eller noget andet? Da Peter har bragt ordet “påvirkningskraft” på bane og uddybet, hvordan han mener, at gruppen har mulighed for at påvirke, byder Kirsten ind med sit perspektiv:

1506	Peter	men men hvis vi nu skal være ærlige så så øh jeg har sgu nok en relativ øh stor tro på
1507		mig selv og påvirkningskraft helt ærligt og det har jeg altid haft også da jeg var ti år
1508	Kirsten	men der bliver jeg nødt til at sige at der for mig også igen er forskel på det der med
1509		påvirkningskraft og indvirkningskraft
1510	Peter	[ja]
1511	Kirsten	[og] og jeg skelner helt klart fordi jeg er ikke ude i nogen situationer hvor jeg er ude og
1512		påvirke hvor jeg er ude og og gøde nogen ledere direkte
1513	Peter	nej
1514	Kirsten	min min indvirkning er anderledes og igennem den måde vi koordinerer på de interne
1515		linjer

(Bilag 6, s. 43).

I udklippet kommer det til udtryk, at Kirsten mener, at hun ikke påvirker, da hun arbejder på "de interne linjer". Idet hun bruger vendingen "og gøde nogen ledere direkte", tolker vi, at hun taler ind i den fælles forståelse, som gruppen nu har opbygget omkring lortens betydning. Kirsten gør “indvirkningskraft” til et alternativ til “påvirkningskraft”, og vi tolker, at det er, fordi hun ikke kan identificere sig med at “påvirke” på samme måde, som Peter netop har talt om. Det kan også være noget med deres historiske baggrund, som vi tidligere er kommet ind på, også kommer til syne ud fra deres forståelser af samarbejdet (jf. ‘Historiske forståelser om samarbejdet med resten af organisationen’). Kirstens kortere historie i organisationen kan være med til, at hun ikke føler, at hun har påvirket eller kan påvirke organisationen i lige så høj grad, som Peter giver udtryk for, at han oplever.

I ovenstående afsnit ser vi både, at Peter adskiller sin forståelse fra Michaels angående lorten, og at Kirsten adskiller sin forståelse af påvirkning fra de tre andre. Vi udleder dermed, at deres forskelle i måden at se deres rolle samt deres dialog om, hvad rollen indebærer, afhænger af, hvilke opgaver og funktioner, som de hver især sidder med. Dette afspejler det fragmenterede perspektiv, idet de anerkender hinandens forskellige forståelser af deres rolle internt i deres afdeling, og derfor tolker vi, at de ved, at de har forskellige “sande” forståelser.

Forståelser af gruppe

Der opstår en dialog som omhandler deres forskelligheder indbyrdes i gruppen, som ses i nedenstående udklip:

1460	Anne	ja det det er der nemlig og det er det der øh også er lidt interessant i den her lille bitte
1461		gruppe vi er nu nu har vi jo så ikke øh [Lotte med her]
1462	Michael	[*rømmer sig*]
1463	Anne	i dag men vi er vi er meget forskellige [altså]
1464	Kirsten	[mmh]
1465	Anne	vi er en lille lille bitte gruppe vi kan næsten ikke være mindre i forhold til øh ja og (?)
1466		opgaverne og dem vi er men det er nemlig vidt forskelligt for os så det der med når I
1467		også spørger ind til hvordan oplever I jer i [afdelingen]
1468	Kirsten	[mmh]
1469	Anne	altså så det med mange mange nuancer de er virkelig så ja mange facetteret vores
1470		forståelser og oplevelser i organisationen ind i det det tænker jeg bare det er et rigtig
1471		væsentligt perspektiv og det er også der det så samtidig er enormt berigende for os fordi
1472		øhm det er noget af det vi også savner jeg i hvert fald savner mega meget her i tiden
1473		hvor vi er sendt hjem og arbejde øh de her sparringen vi kan give hinanden øhm jeg
1474		oplever meget mere i tiden altså der der kommer man jo meget mere til at gå og med
1475		sin egen forståelse af af tingene og det er jo voldsomt berigende at være sammen med
1476		så kompetente kollegaer her at få få andre input og gode forstyrrelser i forhold til sin
1477		egen måde at gå til en opgaveløsning på så bare lige så I også ved øh Marlene og
1478		Caroline ik at det er svært lige at tale om at vi oplever det temmelig fælles og alligevel
1479		så er der jo selvfølgelig noget der i den grad [definerer]
1480	Kirsten	[mmh]
1481	Anne	os og gitter os sammen i en [gruppe]
1482	Kirsten	[mmh]
1483	Anne	forståelse
1484	Kirsten	mmh
1485	Anne	men vi er meget mere en gruppe jo end vi er et team [ja]

(Bilag 6, s. 42).

Det tydeliggøres direkte for os her, at gruppen både er ens og er forskellig, og at de forskellige opfattelser af afdelingens rolle, herunder påvirkning og indvirkning, kan skyldes nuancer i

gruppen. Det kommer Anne blandt andet ind på i ovenstående citat, da hun siger “mange facetteret vores forståelser og oplevelser i organisationen”. Deres forståelser af deres gruppe og rolle kan vi udlede er meget styret af deres arbejde og funktion i gruppen. Alligevel betragter de hinanden som en gruppe, der er “gittet” sammen, der gør brug af hinandens kompetencer, input og sparring, og at Annes oplevelse er, at det er “berigende”. Det er interessant, fordi deltagerne igennem samtalen ofte har brugt det personlige pronomen “vi” og fortalt ud fra, hvorved vi som facilitatorer for det meste har forstået deres “vi” som gruppen, og at vi som facilitatorer er ekskluderet i det, eksempelvis da de taler om is fra Guf og Kugler (jf. ‘Analyse af dialogens mønstre’). Stadig bliver der vekslet mellem, at deltagerne også inddrager “jeg”, og at de derfor ikke altid kan tale på vegne af gruppen, men har deres individuelle forståelse, oplevelse og historiske baggrund.

Hertil ved vi også fra afsnittet ‘Videnskabsteori’, at forståelseshorisonter både er personlige og nogle, som man kan dele, og derfor kan gruppen også have en forståelse, som de deler. I den forbindelse er det interessant at inddrage teori fra Jenkins (2008), der definerer en gruppe som individer, der har en intern relation og fælles forståelse af, at de tilhører samme gruppe. Jenkins (2008) skelner også mellem kategorisering, hvortil vi kunne kategorisere afdelingen som fem konsulenter, der arbejder med HR og Arbejdsmiljø, men en sådan kategorisering medfører ikke, at konsulenterne behøver at have en relation til hinanden. Ud fra Annes udsagn er de netop en gruppe og ikke blot fem konsulenter ansat ved Aalborg Kommune. Det er dog også interessant, at hun skelner mellem, at gruppen dog ikke er et team. Her kan et team defineres som “(mindre) gruppe af personer der indgår i et tæt samarbejde, fx om en arbejdsopgave eller en bestemt aktivitet” (*team* — *Den Danske Ordbog*, u.å.), og dertil kan vi tolke, at Anne vil tydeliggøre over for os, at de ikke arbejder tæt sammen eller har de samme arbejdsopgaver. Vi tolker, at de har en særlig forståelse af dem selv i afdelingen, da de har en relation, der knytter dem sammen som mere end deres faglige interesse, men afdelingen er ikke et team. Det kan begrundes ud fra, at de i nogle tilfælde arbejder sammen, eksempelvis når Michael og Peter er MED-undervisere, men derudover sidder de med hver deres projekter og arbejdsopgaver.

Det er interessant for os at høre dem tale om deres forståelse af hinanden og som gruppe, og i slutningen af samtalen kommenterer vi på, at de flere gange har bygget videre på hinandens udsagn og sagt “ja og [...]” (l. 763, 894, 1192, mv.). Kirsten siger hertil “jeg tænker faktisk den er rigtig rigtig vigtig at få med ik fordi så kan vi måske også opleve som sådan jamen I sidder bare og skulderklapper hinanden og er enige i det hele og sådan er hverdagen absolut

ikke” (l. 2225-2227). Vi tolker, at Kirsten siger sådan for at tydeliggøre sin oplevelse af, at de internt i gruppen også kan være uenige. Under mødet oplevede vi forundring over Kirstens ytring, idet vi på baggrund af vores kommunikative faglighed har en forståelse af, at når personer siger “ja og”, er det ikke ensbetydende med, at “ja” betyder enighed. Derimod kan det være en bekræftelse af en den andens opfattelse, og at man derefter knytter sin egen forståelse på. “Ja og” tolker vi derfor som en form for ansigtsarbejde under dialogen, hvor deltagerne opretholder hinandens ansigter verbalt. Selvom deltagerne ikke har forekommet truet, når vi har tolket udsagn som ansigtstruende, har vi stadig analyseret os frem til, at deltagerne er forskellige og ikke bare “skulderklapper hinanden”.

Anne går i dybden med hendes oplevelse af gruppen, da hun siger:

2229	Anne	det er også noget af det jeg ser som en kæmpe styrke i vores gruppe vi kan virkelig gå
2230		til hinanden og [det kan køre over]
2231	Michael	[(?)]
2232	Anne	mange timer og dage og uger
2233	Kirsten	[*griner*]
2234	Anne	[hvorforskelligt] vi ser på tingene i det og og det er jo det der er udviklende og så stærkt
2235		[jeg også Kirsten da du kom ind øh]
2236	Michael	[(?) vi vi]
2237	Anne	vores lille gruppe ik der fortalte du efter et stykke tid at det havde da været lige sådan
2238		lidt øh overraskende måske at den måde vi også øh også kommunikerede på og
2239		udvekslede forskellige ståsteder og holdninger og så videre ja
2240	Kirsten	ja

(Bilag 6, s. 64).

Ved at Anne siger “hvorforskellig vi ser tingene”, tolker vi, at hun oplever gruppen som personer med forskellige forståelser og ud fra, at hun kalder det “en kæmpe styrke”, “udviklende” og “stærkt”, tolker vi, at hun oplever det som positivt. Det kan have med Annes tilgang at gøre, hvor hun muligvis selv er klar over, at det er med til at udvide deres horisonter, når afdelingen kan have uenigheder og forskellige perspektiver. En tolkning kan være, at Anne giver udtryk for, at hun også er hermeneutiker. Ligeledes tolker vi det som udtryk for fragmentering.

Anne nævner dengang, hvor Kirsten startede i gruppen, og Kirsten siger, at hun blev overrasket over, at “lige så homogene som nu siger jeg lige I fordi det var dengang I I kunne være så lige så bravende uenige kunne I faktisk være på nogle punkter” (l. 2242-2243). Dette fortæller os

altså noget om, at gruppen både kan opleves som homogen og heterogen af en nytilkommende, og Kirsten brug af ordet “faktisk” gør, at vi tolker, at hun blev overrasket over deres uenigheder. Yderligere siges der:

2251	Kirsten	[(det rigtigt)]
2252	Anne	[så vi har jo] virkelig tilliden til at der er plads til forskellige forståelser øh og vi kan
2253		rumme hinanden meget [meget langt hen ad vejen]
2254	Michael	[jeg skal lige øh] jeg jeg skal lige gøre noget nu her hej
2255	Kirsten	jeg vil bare lige sige bare lige for at runde oplevelsen af jeg havde den der klare
2256		oplevelse af at at man var ikke bange for for at være uenig for man vidste vi skal nok
2257		lande det her så derfor så altså det det var i hvert fald det der var min klare oplevelse af
2258		det det her det er et rum hvor man godt kan være uenig og også have en reel altså faglig
2259		konflikt på noget fordi det skal nok lande igen
2260	Anne	[ja og ikke bare lande]
2261	Kirsten	[(men jeg vil ikke sige at jeg ikke) har bemærket nogen øh] *griner* interessante kurrer
2262		på den tråd
2263	Anne	men men også det der med at vide jamen vi lander ikke bare vi lander på et højere niveau
2264		[altså]
2265	Kirsten	[ja]
2266	Anne	vi øh er blevet klogere fra de forskellige perspektiver der har været bragt ind øh og det
2267		har været en god en tilpas [forstyrrelse]
2268	Kirsten	[ja]
2269	Anne	der har rusket en lidt ik også Peter
2270	Peter	ja jamen lige præcis
2271	Anne	[*griner*]
2272	Peter	[øh men] alle de her altså Anne hun har hun har simpelthen været frygtelig med mange
2273		ting [men lad det nu ligge jo]

(Bilag 6, s. 65).

Udklippet oplyser os dermed om, at Kirsten og Anne oplever, at der både er plads til at være enig og uenig i gruppen, da Kirsten siger “man var ikke bange for at være uenig”. De taler om “social kapital” og “tillid”, som vi tolker som værdier i gruppen. Deres interaktionsnorm afspejler, at de som gruppe har en fælles forståelse for, at der er plads til forskellighed, og at denne diversitet er med til at skabe udvikling for dem, da Anne siger “vi lander på et højere niveau” og “vi øh er blevet klogere”. Det kan både tolkes som udvikling som gruppe og som individ. Det er interessant, at de har en fælles forståelseshorisont omkring gruppens dynamik, samtidig at de virker positivt stemt over for forskellighed. Vi tolker, at Kirsten og Anne i udklippet oplyser os om, at personerne i gruppen er meget forskellige, og at de har forskellige holdninger til faglige emner, selvom de arbejder inden for samme faglige felt.

Opsamlende kan vi ud fra denne analysedel sætte spørgsmålstegn ved gruppens forståelse af sig selv. Vi har tidligere nævnt, at vi oplever gruppen som harmonisk, og de italesætter også, at de er "gittet" sammen, men det er tydeligt for os, at deres individuelle karaktertræk og dét, at de italesætter deres forskelligheder, gør, at gruppen virker mere som faglige kolleger end en enhed, der sammen skal løse en række arbejdsopgaver.

Udvikling som gruppe

Den udvikling, som gruppen går i gennem under dialogen, afspejler sig blandt andet i deres interaktionsnormer. Vi oplever løbende i samtalen, at det skifter mellem om deltagerne primært taler til os, til hinanden eller alle i samtalen. I starten af samtalen var gruppen i deres forklaring af deres funktion i Aalborg Kommune informative. Dette afspejles i vores analyse af deres funktion, hvor de i deres beskrivelse er afklarende og ender sætningerne med "mere sådan at det lige var på plads" (l. 577) "så vi arbejder meget konsensus orienteret i virkeligheden" (l. 585), "jeg vil bare sige en af de ting vi blandt andet har arbejdet meget med det er udvikling af politikker" (l. 590-591) og "vi har ikke en bestemmende rolle set i forhold til de andre syv forvaltninger" (l. 574). Fælles for disse sætninger er, at de er generaliserende, de bruger pronomenet "vi", hvilket indikerer, at de taler fælles for gruppen, og internt i gruppen stiller de ikke spørgsmål eller modargumenter til hinandens ytringer i denne del af samtalen.

Som vi kommer ind i dialogen, ændrer det sig, og det fremstår særdeles tydeligt, da vi inddrager metafor-øvelsen. Her bliver der i stedet ytret sætninger som "vi sidder i centrum betyder det at du du tænker at øh det hele drejer sig rundt om os" (l. 1422-1423), "jamen bemærk at jeg også sagde at vi må døje det *griner*" (l. 1802) og "[så god] pointe det du siger der ik altså og det er det der med og [hele tiden at stikke fingeren i jorden]" (l. 1567-1568). Disse citater illustrerer en forskel i gruppens måde at kommunikere med hinanden på, og at de taler mere til hinanden end til os. Dertil skifter de fra pronomenet "vi" til i stedet at bruge "du" og "jeg", hvilket, vi tolker, betyder, at gruppen ikke føler, at de taler ud fra en fælles front, men at de forsøger at forstå hinanden. Dette bakkes op af, at de stiller flere hypotetiske spørgsmål, som vi tolker som et tegn på refleksion, og de spørger ind til hinanden på en måde, som vi tolker som udforskende og nysgerrigt. Denne ændring i dialogen bidrager til, at gruppen får snakket om nogle ting på en måde, som vi vurderer, at det lyder til, at de ellers ikke plejer at gøre, og at det er med til at

udtrykke den udvikling, som samtalen fører til. Peter beskriver samtalen, og hvad den har bidraget med til gruppen således:

[...] men vi har jo fået altså til os selv lidt [...] [vi har jo fået] [...] super gode drøftelser øhm og meget af det vi har snakket om det har vi egentlig nok også snakket om før det er faktisk nok flere år tilbage øhm og det er bare vigtigt for en gruppes [selvforståelse] [...] at vi en gang i mellem får taget sådan nogle snakke her så sådan en burde tages en gang om året eller sådan noget lignende [...] (l. 1918-1925).

Ud fra ovenstående citat udleder vi, at Peter har oplevet samtalen som positiv for gruppen, idet han bruger ord som ”super gode drøftelser”, og at han foreslår, at de burde tage samtaler som denne en gang om året. At Peter er positiv over for denne udvikling, kan skyldes gruppens historik for udvikling. Dertil finder vi det interessant, at særligt Peter udtrykker denne form for positivitet over for dialogen, da han var den eneste der i sin forventning ikke udtrykte, at de skulle have noget ud af det (l. 381-384). Derved udleder vi, at Peter har fået udvidet sin horisont for, hvad studerende kan bidrage med for ham, gruppen og organisationen og samtidig opnået refleksion om gruppen.

Anne fortæller, at de tidligere i gruppen har haft en ekstern konsulent tilknyttet, der skulle hjælpe dem med kompetenceudvikling internt i gruppen. Det, som han eksempelvis bidrog med, var at holde spejle op for gruppen, så de kunne se sig selv. Til dette bliver følgende sagt:

1667	Anne	hele tiden øh spejle der bliver holdt op og nye påvirkninger og og som det vi sidder i
1668		lige nu med jer det er jo virkelig også kompetenceudvikling for os
1669	Peter	[ja det er det]
1670	Marlene	[mmh]
1671	Anne	ja
1672	Peter	som gruppe især
1673	Anne	ja
1674	Peter	så så det er jo helt klart noget af det vi får ud af det det nævnte jeg ikke som et af mine
1675		men det kan jeg da se nu at vi får noget ud af det sådan som gruppe en fælles forståelse
1676	Anne	mmh
1677	Peter	ja

(Bilag 6, s. 48).

Her bliver det udtrykt eksplicit, at de som gruppe har oplevet udvikling igennem samtalen ved at få “en fælles forståelse”, hvilket vi tolker som udtryk for, at samtalen har ført til øget forståelse af dem som gruppe. Denne form for udvikling, som Anne beskriver med spejle, tolker vi, er et andet ord for, at de i gruppen har opnået horisontsammensmeltninger. I samtalen har vi ikke ledt op til, at de skulle komme med konkrete svar, og at der var en sandhed. Vi har i stedet lyttet og ageret åbne over for de input, som de er kommet med løbende. Dertil tolker vi, at deres relation som gruppe bliver stærkere, når de sammen reflekterer over deres afdeling, fordi det også styrker deres forståelse for hinanden som individer.

Det, at gruppen har opnået en udvikling gennem dialogen, udtaler de først som en positiv faktor, som de er glade for, men som en del af afrundingen nævner Kirsten en ærgerlig faktor, idet hun siger:

og lige ind i den så er det jo super ærgerligt at vores sidste mand hun ikke er med ik øhm for man kan sige nu nu har vi opnået en eller anden lille samklang og reference her øh som hun jo så ikke er en del af øh så det er jo ærgerligt når man har sådan nogen men det er der jo ikke noget at gøre ved hun blev jo syg så altså øh men øhm ja derfor kan man jo godt ærgre sig over når man har sådan nogen nogen snakke der handler om vores samlede væsen at øh hun så ikke kan (l. 1931-1936).

Kirsten nævner her, at gruppen har opnået “en eller anden lille samklang”, som den femte person “ikke er en del af”. At Kirsten her bruger denne formulering, tolker vi ikke, er et tegn på, at den femte person skal holdes uden for eller ikke må vide, hvad de i gruppen har snakket om. I stedet tolker vi det som en indikation på, at de i gruppen har opnået hermeneutisk erfaring og en viden, som kan kategoriseres som phronesis viden. Vores hensigt med fokusgruppemødet var, at de skulle få rum til at italesætte den tavse viden, som de hver især går med, men som de ikke får sagt i hverdagen. Ved at de får mulighed for at snakke om hinandens forståelse, tolker vi, at de i gruppen har fået en fornyet forståelse af deres egen forståelse og dertil gruppens forskellige og fælles forståelser. Denne udvikling, vurderer vi, både kan være en fordel og en ulempe for gruppen. Fordelen er, at deltagerne har fået denne dybere forståelse for sig selv og de andre, hvilket kan bidrage til et stærkere samarbejde mellem de fire i gruppen. Det styrker også deres relation til hinanden som en gruppe (Jenkins, 2008). Ulempen er, at det kan betyde, at de andre har nogle fælles værdier og overbevisninger (Schein, 2017), som den sidste kollega

ikke deler. Ovenstående kan derfor udledes som en italesættelse af, at de fire deltagere har fået kulturelle aspekter sammen, som den femte person måske vil have svært ved at træde ind i.

Opsamlende kan vi ud fra denne del af analysen konkludere, at de selv er i stand til at italesætte deres udvikling igennem samtalen, som vi tolker giver udtryk for, at de har opnået en bredere forståelse af deres gruppe og deres rolle i organisationen.

Forståelser om deres rolle

Til et spørgsmål om deres egen tegning er et idealiseret billede af deres rolle i organisationen, tager Anne Michaels metafor i brug igen:

[...] tænk sig at få lov til at bruge sin tid ind i hele tiden og forsøge at gøre det her billede [red. visionen] mere og mere virkeligt så det bliver oplevet i praksis [...] når vi nu ser på forskellen mellem dit og mit øh Michael udover din udførelse ligger jo på skalaer så meget højere end mit her så det der med at jeg ikke tager den her lort så tydeligt med her ik faktisk så er den helt fraværende det det er måske lige sådan en ahaoplevelse til at nogen gange skal vi måske alligevel gå mere ind i når nu de her sten og lorte de øh kommer ind til os skulle man prøve og arbejde lidt mere med at puffe på øhm det vi ser der hæmmer vores opgaveløsning fordi vi er jo også langt hen ad vejen nogle selvom vi jo også kan vise tænder da så er vi jo også nogle meget venlige rare mennesker ik så måske vi også en gang imellem siger nåh så så er det bare sådan det må være og så løfter vi det helt op i meta så er det jo noget af det HR generelt også er udfordret på det er jo faktisk at komme ind og tage den plads som vi synes og ser der er nødvendig i en organisation hvor så kan man sige nogle afdelinger de har bare historisk set været bedre hjulpet af at de er højere i hierarkiet og der ligger HR og arbejdsmiljø altså bare ikke på førstepladsen det må man sige men det skal vi jo ikke øh græde over vi må jo simpelthen blive endnu bedre til at få os løftet højere op på den liste så det er lige noget jeg vil tage med mig Michael øhm så tak for din lort (l. 1837-1856).

Vi tolker Annes udsagn som et udtryk for en begejstring for den funktion og rolle, som afdelingen har. Når hun siger “tænk sig at få lov til at bruge sin tid [...]”, tolker vi det som, at hun

føler sig heldig. Vi udleder, at hun i høj grad identificerer sin personlige interesse og motivation med visionen. Dertil nævner hun en “ahaoplevelse”, som er opstået på baggrund af Michaels tegning, hvor hun får specificeret, at selvom hun er begejstret for deres arbejde, er der udfordringer, som indgår i hendes oplevelse af visionen i praksis, og det finder vi interessant i forhold til hendes tidligere optimistiske holdninger (jf. ‘Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen’). Det kommer også til udtryk, da hun siger “selvom vi kan vise tænder da så er vi jo også nogle meget venlige rare mennesker”, hvor vi tolker, at hun mener, at andre burde opleve hende og de andre i gruppen, som flinke og imødekommende, og dermed kunne lide dem, når de møder dem i deres opgaver. Dermed kan det lyde som om, at hun altså også er optimistisk omkring, hvordan andre i organisationen må opleve hende.

Anne begynder dernæst at tale ud fra et samfundsperspektiv, idet hun snakker om, hvad “HR generelt også er udfordret på”, nemlig deres plads i organisationen. Ovenstående ytring bliver særlig relevant for os, fordi Anne her taler direkte ind i vores problemfelt for specialet. Vi tolker, at Anne selv oplever udfordringer omkring HR’s hierarkiske placering og også må føle, at hun ved nok til at kunne omtale sig om HR generelt.

Dette bliver også gennem samtalen udtrykt af de andre deltager blandt andet, da Michael ytrer, at de skal forsætte med at udvikle på deres rolle, og at

den måde vi ser og forstår vores vores enhed på vores rolle vores opgave på ikke nødvendigvis er tydelig formuleret i organisationen så så det der med og kan man sige være respekteret for den rolle vi har mmh den den skal vi kæmpe for den respekt også øh og det er når vi møder en oplevelse af vi ikke er respekteret for rollen at at det kan blive lidt frustrerende og så kunne jeg ønske mig at tingene så anderledes ud men det er kun i et splitsekund en gang imellem har jeg også lyst til bare at være postbud (l. 1736-1740).

Han udtrykker en frustration over, når kolleger i organisationen ikke forstår deres rolle, og vi tolker, at det kan handle om en følelse af afmagt, når der er uklarheder omkring deres rolle. Dette kan være et eksempel på Larsens (2014a) pointe fra ‘Redegørelsen for HRM’, når det er svært at kunne dokumentere HR-tiltagenes effekt isoleret, er det sværere at overbevise andre om nødvendigheden eller relevansen for sin rolle og opgave. Når Michael taler om at “kæmpe for respekt” for rollen, kan vi tolke, at det kan handle om, at de selv i afdelingen skal være

meget klar over, hvad deres rolle er, så de ved, hvad de skal kræve eller tydeliggøre i deres arbejde. Derudover kan det handle om, at viden om afdelingen skal udbredes i organisationen, så der kommer mere respekt fra andre afdelinger i organisationen. Dette er også lignende den konklusion, som Bévort et al. (2014) kom frem til med Cranet-undersøgelsen i Danmark, hvor der er behov for at tydeliggøre HR's bidrag for, at HR kan få den status og indflydelse, som HR-professionen fortjener (Bévort et al., 2014).

Selvom gruppen i starten informerer os med konkrete svar på deres funktion i organisationen, fremstår det alligevel sidst i samtalen, at flere i deres afdelingen oplever nuancer og kan stå over for momenter, hvor de på trods af den konkrete strategi kan have udfordringer eller opleve uklarheder om deres rolle. Kirsten nævner igen dagsordenkampen, som den, der udfordrer dem (l. 2172-2173). Igen vender Anne dialogen over til noget positivt, da hun siger:

ja og der tænker jeg vi har tidligere været inde på det der med at vi oplever vi står i en bølge nu der er fremmende i forhold til noget af det vi gerne vil øge kendskabet til øh og der er jo sådan noget som den nye syntese for værdiskabelse i det offentlige her i det enogtyvendeårhundrede der er det jo virkelig en metode der er eller en forståelse der er medvirkende til at for eksempel HR og arbejdsmiljø kommer mere på banen fordi der bliver det nemlig meget meget tydeligt at har man kun fokus på øh compliance og performance som man selvfølgelig skal have fokus på ingen tvivl om det men hvis man ikke også har i forhold til samskabelse innovation udvikle resiliens og så videre jamen så øh bliver det en haltende organisation og og heldigvis kan man sige og så generelt så har topchefer jo virkelig taget den forståelse til sig og det betyder vi har en referenceramme at træde ind i i rigtig mange af arenaerne nu hvor vi får etableret et fælles sprog og kan koordinere nogle forståelser på en helt anden måde end vi kunne tidligere det er blevet meget mere legitimt det er voldsomt fremmende (l. 2187-2200).

I citatet taler Anne om en “bølge nu der er fremmende”, som vi tolker, understøtter vores viden fra vores litteratur-review og vores research om HRM. Hun siger direkte, at “så har topchefer jo virkelig taget den forståelse til sig”, hvor figur 2 (jf. ‘Litteratur-review’) viste den udvikling. Anne sætter ord på, hvilken betydning, som hun oplever, at det har – nemlig at de nu har “en referenceramme at træde ind i i rigtig mange af arenaerne”, samt at de får “etableret et fælles sprog og kan koordinere forståelser på en helt anden måde”. Vi tolker, at Anne oplever det som

positivt, og at det er et udtryk for, at der er kommet en øget forståelse for afdelingens arbejde. Det kan også være et udtryk for hendes historiske forståelseshorisont.

Gruppen har således udtrykt, at der fra organisationens side af kan være forskelle i, hvordan de ser dem og deres funktion, og at det kan være på baggrund af konkrete projekter, der er mere "betændte" end andre, og ud fra hvem det konkret er, der skal samarbejdes med (jf. 'Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen'). På trods af, at der til tider kan være forvirring omkring deres rolle og dertilhørende funktion, udtrykker de i gruppen, at deres job er "en fantastisk palette" (l. 245-246), det er et "drømmejob" (l. 372), og at de har en "unik position og vi har en unik opgave nogle unikke øh en unik rolle" (l. 1731-1732). I henhold til vores problemformulering tolker vi afslutningsvist, at selvom der kan være forvirring omkring deres egentlig rolle og funktion, oplever de i gruppen, at de gør en positiv forskel for organisationen, da de udvikler både organisationen i helhed, lederne i delene, og samtidig udvikler sig selv på individuelt plan og som gruppe.

Opsamlende for analysen

Opsamlende udleder vi, at vi gennem samtale kan se, at de udvikler en nuanceret forståelse for hinanden, for dem som gruppe og for de forskellige roller, som deltagerne kan have i gruppen samt i organisationen. Det kommer flere gange frem i vores analyse, at vi kan tolke forskellighederne i deres forståelser baseret på, hvor de står ud fra deres individuelle funktioner og kigger på det fælles anliggende. Dermed er vi igennem analysen blevet overrasket over, hvor meget de faktisk adskiller sig i deres forståelser og funktioner, og vi er for eksempel ikke sikre på, at de har samme forståelse for at arbejde med konsensus. Baseret på vores research og litteraturreview havde vi opbygget den antagelse, at de som afdeling oplevede deres rolle som en fælles ting, men vi erkender nu, at det ikke er sagen. Denne gruppe oplever ikke sig selv entydigt. De er snarere kolleger end en enhed, men dog stadig en gruppe baseret på deres interne relation, og at de forstår sig selv som en gruppe. Vi tolker, at det kan have betydning for deres gennemslagskraft som afdeling og som repræsentanter for HR.

Diskussion

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Diskussion

I dette afsnit vil vi diskutere vores fund i analysen ud fra vores litteratur-review, metodevalg samt vores problemfelt. Afsnittets formål er at give læser indblik i, hvad vi ud fra vores analyse kan udlede om det felt, som i starten skabte nysgerrighed hos os.

Bachelorprojektet af Rahlén og Horn, som vi har inddraget i vores litteratur-review, har undersøgt, hvad rollen som HR-partner indebærer, hvortil de har interviewet syv informanter (Rahlén & Horn, 2020). Deres tilgang har været at finde mønstre iblandt de syv, og vi kan nu på baggrund af vores egen undersøgelse se, at vi i højere grad har fundet frem til, hvordan rollen i en HR-afdelingen opleves forskelligt. Vi finder det interessant, at begge undersøgelser har været kvalitative og omhandlet HR-professionelles oplevelse af rollen, men det, at vi har benyttet to forskellige dataindsamlingsmetoder, har ført os til forskellige resultater. Hvad kan det betyde?

Vi har hele tiden været bevidste om, at det ville være anderledes at tale med flere personer samlet, samt vi har ikke haft fokus på konceptet om HR Business Partnership, som Rahlén og Horn (2020) har. Dog er vi overrasket over, at vi analyserer os frem til de forskelligheder, der påvirker HR-rollen, da vi oprindeligt antog, at vi kunne komme ind på klarhed om HR's rolle i, ligesom Rahlén og Horns undersøgelse har haft til formål. Det inspirerer os til at diskutere vores metodevalg i forhold til vores fund. Hvad kunne vi have fundet frem til, hvis vi havde undersøgt afdelingen på anden vis?

Eksempelvis hvad hvis vi havde valgt at udføre et interview med hver person i afdelingen? Kunne vi have fået Kirsten til at fortælle mere om sit perspektiv som den nyeste medarbejder i gruppen? Kunne vi have fået afklaret, hvordan Michael egentlig oplever frustrationerne ved samarbejdet? Ville de have fortalt os om de interaktionsnormer, som præger gruppen, og fortalt os om de enig- og uenigheder, som de internt oplever? Der kan nemlig ses begrænsninger ved fokusgruppen, idet vi kun får brudstykker af den enkeltes forståelse og oplevelse. Som analysen kommer frem til, kan vi nemlig ikke altid iagttage, om deltagerne er enige. Er det minimalrespons, eller er deres "mmh" og "ja" udtryk for, at de er enige med det, som siges? Selvom vi har set videooptagelserne løbende i vores analyseproces, og selvom vi har lagt mærke til nye og andre ting hver gang, kan vi ikke gå tilbage og spørge: "Michael, du sidder med armene over kors - hvad går gennem dit hoved nu?" eller "Kirsten, du kigger skråt ud i rummet nu. Hvad sidder du og tænker på?".

Vi er klar over, at vi finder frem til pointer og mønstre, som kendetegner gruppen, og at de eksempelvis deler en fælles forståelse af, hvad deres afdeling skal bidrage til, visionen, at de skal samarbejde på tværs i organisationen med mere. Vores konklusion er dermed ikke, at de ansatte i afdelingen er vidt forskellige og uden fælles forståelser. Vi finder blot ud af, at der er flertydighed om den konsensus, som afdelingen arbejder mod – og at det ikke er tydeligt, om de har forskellige tilgange til, hvordan denne konsensus skal se ud.

På trods af de ulemper, som vi har vidst, kunne være en risiko ved at afvikle en fokusgruppe, vurderer vi ikke, at det er blevet et problem under vores dialog. Hvorvidt det har noget at gøre med vores faciliteringstilgang eller ej, kan vi kun gisne om. I dialogen har vi ikke meget taletid, og gruppen styrer det meste af dialogen selv. Vi vurderer dette som værende et aktivt valg fra vores side, da vores intention også har været at styre dialogen med åbne arme (Billund & Zimmer, 2018). Fra gruppens side kan det dog også tolkes som en form for mistet kontrol. Dette ville ikke være en faktor, der var særlig relevant under et interview, da det oftest blot indeholder en interviewer og en interviewee. Derimod er det ved en fokusgruppe vigtigt at være opmærksom på gruppedynamikker og faktorer, som kan spille ind og få en betydning for dialogen. På den anden side får vi med en fokusgruppe indblik i deltagerens dynamik internt, og sammen kan de reflektere over spørgsmålene, hvilket betyder, at vi kan spille en mindre rolle, som det har været intenderet fra vores side af. Fordelen ved interviewet vil dog være, at hver deltager vil have fået den samme mængde taletid og -rum. Særligt i starten af dialogen er det begrænset, hvad vi hører fra Kirsten og hendes forståelse af deres funktion. Dog er det ikke en mulighed at spørge mere direkte ind til hver enkeltes udsagn under fokusgruppen, da vi ikke har ønsket at fremhæve nogen frem for andre. Derved har vi i analysen haft sværere ved at adskille deltagerens forståelser fra hinanden. Om deltagerne derfor vil have beskrevet deres svar anderledes med egne ord, har vi ikke mulighed for at undersøge. Dette er dog også en ulempe, der går den anden vej. Havde vi interviewet deltagerne hver for sig og stillet dem alle de samme spørgsmål og holdt det oppe mod hinanden, kan det være vi ud fra vores tolkning har set forskelle eller ligheder i deres ytringer, som muligvis ikke ville være dybdegående nok. Ved at have dem samlet i samme rum giver vi dem mulighed for at give hinanden ret, uddybe hinandens udsagn, spørge hinanden, og dertil også få dem til muligvis at udvikle deres forståelse ved at høre, hvordan andre forklarer deres funktion og rolle.

Vi kommer netop også ind på, at især Anne har en optimistisk tilgang, og som hun selv siger glemmer hun stenene og bumpene (jf. 'Refleksion om nuancer i tegninger'). Det er på grund af Michaels tegning, at hun nævner dem. Havde vi siddet alene med Anne, var hun måske ikke kommet i tanker om dem. Det var også Michael og Peter selv, der italesatte det, at de oplever samarbejdet som værende generelt godt, var en startreplik, hvorfor vi tolker, at de begge vidste, at der var flere nuancer på, og det var gennem dialogen, at disse nuancer blev tydeligere. Nuancerne var muligvis ikke dukket op i interviews, fordi alle deltagerne ville være informative og fortælle os, at samarbejdet opleves som godt. Dette ved vi ikke noget om, men det kan være en mulig konsekvens.

Vi har data, der afspejler gruppens forståelser af, hvad de gør, hvad de vil ønske, de gjorde, og hvad de kan opleve som udfordrende. De inddragede artikler i reviewet har data, der afspejler enkelte personers forståelse af ovenstående. Fordelen ved at inddrage metoder, hvor deltagerne sætter ord på, hvad de tænker, de gør, er, at vi får en lov til at høre dem sætte ord på deres forståelser af verden. Vi bliver med andre ord lukket ind i deres forståelseshorisont på en måde, som vi ikke i samme grad vil få adgang til ved at bruge observationer eller kvantitative metoder.

Hverken vores eller de inddragede artikler undersøger praksis i forhold til, hvad HR-medarbejderne faktisk gør. Under vores litteratursøgning har vi ikke fundet artikler, der undersøger dette eksempelvis ved at benytte observation til at undersøge HR's rolle. I vores fokusgruppeafsnit kommer vi kort ind på fordele og ulemper ved observation som metodeltilgang. Alligevel finder vi det interessant at diskutere, hvad man vil kunne finde frem til ved at udføre observation for at undersøge, hvad og hvordan HR's rolle er i organisationer.

Der findes flere måder at observere, hvor forskeren eksempelvis kan være deltagende eller agere som fluen på væggen. Som deltagende observatør ville fokus være på at forstå gruppens handlinger og adfærd ved at være en aktiv del af afdelingens praksis (Szulevicz, 2015). Som et fælles træk for fokusgruppe og observation kan begge være metoder, der kan finde frem til, hvad tavs viden består af. I fokusgruppen spørger vi ind og beder gruppen forklare til et par uvidende facilitatorer, hvad de oplever, og herved skaber det rum til, at deltagerne kan igangsætte refleksioner om den tavse viden. Ved deltagerobservation ville vi muligvis gennem oplevelse på egen krop opdage elementer og dele i praksis, som ikke nødvendigvis er blevet for-

klaret, men som man “bare gør”. Som forskere ville vi måske have muligheden for efterfølgende at fremhæve vores oplevelser om den tavse viden og gøre den eksplicit over for HR-afdelingen, således de kunne opnå udvidet eller ny erkendelse.

Uanset om det foregår gennem en fokusgruppe eller gennem observationer, er vi klar over, at der er en påvirkning ved, at vi som forskere undersøger gruppen. Selv ved at agere fluen på væggen ville vi som forskere lægge mærke til ting, som afdelingen muligvis tager for givet i deres praksis. Det er dog også interessant, at vi stadig ville påvirke praksissen og gruppen ved at observere. Vores tilstedeværelse kunne give anledning til, at gruppen ville begynde at tænke over, hvad de gør - både for at være tydelige over for os omkring, hvad deres arbejde går ud på, og for at undgå at udføre uhensigtsmæssige handlinger, som vi kunne dømme dem for. Dermed ville der stadig kunne være et filter i forhold til, hvad de faktisk gør, når de ikke tænker over tingene.

Forskellen ved metoderne ligger dermed i, hvordan vi påvirker, samt hvad vi ønsker at få ud af det. Her er det interessant at diskutere, hvorfor vi har ønsket at undersøge “deres oplevelse” af rollen? Hvad har vi fået ud af det? Som nævnt har vi nok haft den antagelse, at gruppen forstod deres rolle som én enhed, fordi de er i samme afdelingen. Selvom afdelingen er sammensat som varetagende både HR og Arbejdsmiljø, beskrev vores research af casen afdelingen som en “fælles HR-enhed” (jf. ’Redegørelse af case’). Dog finder vi frem til, at deres funktioner er forskellige. Dermed er deres oplevelser forskellige. Det giver os stof til eftertanke omkring afdelingens vision, som vi jo i analysen har tolket, at gruppen er ret fælles om (jf. ’Forståelse af funktion’). De har således en samlet rettesnor at gå efter – at bidrage til attraktive arbejdspladser og god ledelse. I vores analyse har vi en tolkning om, at der er horisontal integration (Larsen, 2014a) i gruppen, idet de siger, hvad der er målet, og hvilke HR-tiltag de arbejder ud fra (jf. ’Forståelse af funktion’). In mente er her, at tolkningen er lavet på baggrund af deres oplevelse. Vi ved altså ikke om, det forholder sig sådan i praksis, men deres italesættelse af deres vision og deres italesættelse af deres funktion stemmer overens, hvorfor vi har tolket, at der er horisontal integration. I princippet ved vi ikke, om der er horisontal integration mellem de operationelle og den strategiske HR-afdeling. Vi har blot udspurgt én af HR-afdelingerne, om hvordan de oplever praksis.

Dog finder vi jo også frem til, at det bliver udtrykt, at siden de har de forskellige funktioner, har de forskellige måder at nå målet på. Og hvad kan det fortælle angående de uklarheder, som

der er omkring HR generelt? Det kan netop ses som et udtryk for, at der er mange måder at gøre det på - lige som det tidligere har været diskuteret omkring best practice versus best fit (jf. Redegørelse om HRM). Der er måske ikke er så tydelig en best practice, men organisationen må lave deres eget og dermed deres best fit til organisationen. Det kan også være udtryk for, at det er ikke klart, hvad HR går ud på, og derfor har man fusioneret to afdelinger og samtidig beholdt de lokale HR-afdelinger i hver fagforvaltning for at sikre, at det administrative og "operationelle" blev udført.

Det går op for os, at hvis vi ville forstå, om og hvilke uklarheder der er omkring HR-afdelingen, kunne vi have spurgt andre i organisationen. Spørge ledere, medarbejdere og forskellige afdelinger. Spørge dem, hvordan de forstår og oplever HR's rolle. Ville de have et ens svar? Ville de vide, hvad afdelingen laver i praksis? Ville de se dem som gødningen, som gartneren, som dem, der sørger for ringe i vandet, som vvs-servicemedarbejderen eller ville de se dem som noget helt femte? Det kunne være en måde at komme mulige uklarheder til livs på.

I den forbindelse finder vi det nu også interessant, at vi har benyttet procesfacilitering som en metode til at italesætte og lære om uklarheder i HR generelt. Vores undersøgelse viser altså, at dét at sætte personer sammen til at tale om HR's rolle giver en øget forståelse blandt dem, som taler om det. Ser vi på de inddragede artikler fra litteratur-reviewet, er det interessant i forhold til et udviklingsaspekt at diskutere de metoder, som vi og de har valgt. Selvom det at blive adspurgt til et interview kan give anledning til, at man reflekterer over nogle svar, er det først og fremmest ikke sikkert, og sjældent er det målet med et interview (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Så skulle man i stedet afvikle en udviklingssamtale, men, som vi før har nævnt, kræver det, at deltageren selv er med på at ville udvikle sig og opnå ny erkendelse. Rahlén og Horn (2020) kom ind på typer af viden, og hvordan HR-partnerne lærer i deres arbejde. Her blev der bragt ideer op om at spørge og tale med kolleger og andre HR-partnere i andre organisationer. Dette er med henblik på, hvordan HR-partnerne kan blive klogere på deres funktion, men vi ser ikke nødvendigvis den sparring som bidragende til at udvikle forståelse af HR's rolle. Vi vurderer, at det ville øge kendskabet til HR's rolle, hvis man inddrager andre i organisationen i at blive klogere på rollen. Dermed har vores faciliteringstilgang spillet en rolle for at se om, der er uklarheder, og vi vurderer, at dialogisk procesfacilitering kan være med til at eliminere uklarheder om HR.

Vores undersøgte gruppe har altså forskellige oplevelser af deres rolle, og det har overrasket os. Det betyder altså, at der kan være opgaver, som de varetager ud fra forskellige perspektiver, herunder integration, differentiering og fragmentering. Det er ikke entydigt, hvordan de oplever sig selv, og dermed tolker vi, at de i højere grad er kolleger end en samlet enhed. En konsekvens, som vi vurderer, at det kan have for gruppen, er, at de er få personer, der arbejder med den specifikke opgave. Når Kirsten fortæller, at hendes rolle er "tilbagetrukket", medvirker det til, at hun er mindre synlig for resten af organisationen. Det kan muligvis være med til, at medarbejdere og ledere i organisation kan komme til at tage hendes og de andre konsulents arbejde for givet, fordi de aldrig oplever en direkte påvirkning - og som nævnt vil det være svært for Kirsten og hendes kolleger at dokumentere påvirkningen. En anden konsekvens kan være, at gruppens forskelligheder i funktioner medfører, at deres forståelse aldrig vil kunne opnå fuld konsensus, som de ellers forekommer så orienteret mod i deres arbejde (jf. 'Oplevelser af afdelingens samarbejde med resten af organisationen'). Der kan dermed være noget modstridende i, at de internt i gruppen ikke har konsensus om deres egen rolle, men alligevel skal fremstå som dem i organisationen, der fører til og sikrer konsensus. Vi vurderer også, at en konsekvens kan være, at det er svært at tydeliggøre for andre i organisationen, hvordan de arbejder.

Gruppens flertydigheder er noget, som vi vurderer, at vi ikke ville være kommet frem til gennem de andre metoder. Vi finder vores fund yderst interessante og spændende i forhold til at blive klogere på, hvordan en HR-afdeling forstår sig selv.

Konklusion

Mere en gruppe end et team



Kandidatspeciale i Kommunikation 2021

Konklusion

Formålet med dette speciale er at blive klogere på, hvordan det opleves at arbejde med HR, idet branchen spænder bredt (jf. indledning). Vi vurderer, at det kan medføre, at rollen for HR kan opleves som uklar og tvetydig. Vores problemformulering lyder:

Hvordan oplever en HR-afdeling deres rolle, funktion og samarbejde i organisationen?

Vi har undersøgt problemformuleringen ud fra et fokusgruppemøde afholdt med HR og Arbejdsmiljø-afdelingen i Aalborg Kommune, som vi efterfølgende har analyseret på. Vores for forståelse for denne undersøgelse har været, at vi skulle undersøge en afdeling, som vi vil opleve som en enhed, da vores antagelse har været, at HR's betydning i organisationen er afhængig af afdelingen som gruppe og ikke på baggrund af hver enkelt medarbejder.

I vores analysen kommer kompleksiteten i gruppen frem ved, at de har individuelle forståelser. Dette er på trods af, at gruppen taler om, at deres arbejde er konsensusorienteret, hvor vi tolker, at de lader til at have forskellige perspektiver på, hvordan konsensus skal opnås, og hvad konsensus indebærer. De deler visse kulturelle aspekter såsom artefakter samt overbevisninger og værdier (Schein, 2017), og vi tolker blandt andet, at afdelingens vision i høj grad er integreret i gruppens arbejde. De individuelle forståelser tager ligeledes afsæt i deltagernes historiske forståelseshorisonter, hvortil vi tolker, at Kirsten, der har været i organisationen i kortest tid, har den mest anderledes forståelse af både samarbejdet og gruppens påvirkningskraft i organisationen. På baggrund af vores analyse finder vi det derfor svært at fremlægge en fælles forståelse af deres rolle, fordi det er forskelligt, hvad de i afdelingen beskæftiger sig med og derfor også, hvordan de oplever deres rolle. Konklusionen på dette er, at de i gruppen ikke forholder sig som en enhed, men nærmere er kolleger, der arbejder inden for samme felt. Dog gør deres indbyrdes relation, at de føler sig knyttet sammen som en gruppe (Jenkins, 2008).

Betydningen af dette er, at de muligvis varetager deres opgaver ud fra forskellige perspektiver, hvorfor vi konkluderer, at ud fra det, som de siger, at de gør, løser de opgaverne af forskellige veje, men har samme mål. Konklusionen på dette speciale er, at vi ser en flertydighed internt i HR og Arbejdsmiljø-afdelingen, hvilket både kan tolkes som førende til uklarhed om HR's rolle i Aalborg Kommune, og som noget naturligt, hvis man har fragmenteringsperspektivet. Dog

havde vi selv troet, at der enten ville være konsensus på organisatorisk eller subkulturelt plan, og vi konkluderer, at vi har fået udvidet vores forståelseshorisont.

Referenceliste

Alrø, H. (2018). Forudsigelig uforudsigelighed. I Alrø, H., Billund, L. & Dahl, P. N. (red.). *Dialogisk procesfacilitering*. Aalborg: Aalborg universitetsforlag.

Alrø, H., Dahl, P. N., & Schumann, K. (2016). *Samtaleanalyse—I hverdagen og videnskaben*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Andersen, C., Andersen, C. & Harbo, M. (2020). *Hvordan kan vi hjælpe*. Aalborg Projektbibliotek.

Anne Keegan Profile | University College Dublin. (u.å.). Hentet 1. marts 2021, fra <https://people.ucd.ie/anne.keegan>

Bévort, F., Cranet undersøgelsen, Holt Larsen, H., Hjalager, A.-M., & Christensen, J. (2014). *HRM i Danmark efter krisen: Back to square one eller Fugl Fønix?* København: CBS, Copenhagen Business School, CBS Executive, NOCA, Network of Corporate Academies.

Billund, L. & Zimmer, A. (2018). Processuel Lydhørhed. I Alrø, H., Billund, L., & Dahl, P. N. (red.). *Dialogisk procesfacilitering: Facilitering af ledelsesudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. Udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

bro—Den Danske Ordbog. (u.å.). Hentet 14. maj 2021, fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=bro>

Buskbjerg, M. (2014). *Hvad er en strategi, og hvordan får du lagt en stærk strategi?* Alt om ledelse. Hentet d. 10. marts 2021 fra: <https://altomledelse.dk/hvad-er-strategi/>

Bøge, P. (2020). *På vej mod Holistic Ressources?* Dansk HR. <https://www.danskhr.dk/insights/hr-og-ledelse/paa-vej-mod-holistic-ressources/>

Dahl, K., & Juhl, A.G. (2009). Den gode start. I Dahl, K., & Juhl, A. G. *Den professionelle proceskonsulent* (pp. 35-120). København: Hans Reitzels Forlag.

Dahl, P. N. (2018). Konsulenten som dialogisk procesfacilitator. I Alrø, H., Billund, L., & Dahl, P. N. (red.). *Dialogisk procesfacilitering: Facilitering af ledelsesudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Dansk HR. (u.å.a). *Om Dansk HR*. Hentet 24. maj 2021, fra <https://www.danskhkr.dk/om-dansk-hr/>

Dansk HR. (u.å.b). *Søgeresultater: Mandrup*. Hentet 24. maj 2021, fra <https://www.danskhkr.dk/soeg?s=mandrup>

DANSK HR: Oversigt | LinkedIn. (u.å.). Hentet 24. maj 2021, fra <https://www.linkedin.com/company/danskhkr/>

Ejsing, M., & Hebsgaard, N. (2017, april 26). HR's vigtige rolle i strategirealisering. *Resonans*. Hentet 7. maj 2021, fra <https://resonans.dk/hrs-vigtige-rolle-i-strategirealisering>

Gadamer, H.-G. (2007). Grundtræk af en hermeneutiske erfaringsteori. I: Gadamer, H-G. *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. (2. Udgave) (pp. 253-363) København: Academica.

Globalisering | *lex.dk*. (u.å.). Den Store Danske. Hentet 5. maj 2021, fra <https://denstoredanske.lex.dk/globalisering>

Goffman, E. (2014). *Hverdagslivets rollespil* (Jørgensen, S. W., oversættelse) (pp. 53-66). Frederiksberg: Samfundslitteratur. (Original udgivet i 1959).

Goffman, E. (2004). Om ansigtsarbejde. I Goffman, E. *Social samhandling og mikrosociologi: En tekstsamling*. København: Hans Reitzels Forlag.

Goffman, E. (1967). *ON FACE-WORK An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction*. I Goffman, E. *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour*. New York: Anchor Books.

Graakjær N.J. (2013a). Gruppeforskning. Amerikanske og europæiske perspektiver 1930-1970. I M. Jacobsen, E. Laursen, & J.B. Olsen (red.). *Socialpsykologi. En grundbog til et fag*. Pp. 85-98. København: Hans Reitzels Forlag.

Graakjær, N.J. (2013b). Grupper. Definitioner, strukturer og processer. I M. Jacobsen, E. Laursen & J.B. Olsen (red.). *Socialpsykologi. En grundbog til et fag*. Pp. 269-293. København: Hans Reitzels Forlag.

Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3. Udgave). København: Samfundslitteratur.

Helen Francis – Professor of People and Organisation, Edinburgh Napier Business School – Edinburgh Napier University | LinkedIn. (u.å.). Hentet 1. marts 2021, fra <https://uk.linkedin.com/in/helen-francis-40abb96>

HR Guiden. (2021). issuu. https://issuu.com/pid.dk/docs/hrguide_h_ndbog_2021/1

HR-konferencen Cranet—Ledelse og Livslang Læring 2021. (u.å.). CBS Executive Fonden. Hentet d. 28. februar 2021, fra <https://cbs-executive.dk/cranet/>

Human resource management | lex.dk. (u.å.). Den Store Danske. Hentet 5. maj 2021, fra https://denstoredanske.lex.dk/human_resource_management

Højberg, H. (2013). Hermeneutik. I Fuglsang, L., Olsen, P. B & Rasborg, K. (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (3. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jaffee, D. (2008a). Introductions: Definitions and Conceptions. I Jaffee, D. *Organization theory: Tension and change*. Boston: McGraw-Hill.

Jaffee, D. (2008b). Conceptual Framework for the Analysis of Organization Theory. I Jaffee, D. *Organization theory: Tension and change*. Boston: McGraw-Hill.

Jaffee, D. (2008c). The Human Organization. I Jaffee, D. *Organization theory: Tension and change*. Boston: McGraw-Hill.

Jarvis, P. (2012). Livslang læring - et flertydigt begreb. I Illeris, K. (red.). *49 tekster om læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jenkins, R. (2008). *Social Identity* (3. Udgave). Pp. 102-155. London: Routledge.

Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873–898. <https://doi.org/10.1080/09585191003729341>

Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt?: Organisation og ledelse i det offentlige*. pp. 92-97, 113-125. København: Børsen.

Kommunen som arbejdsplads—Aalborg Kommune. (u.å.). Hentet 6. april 2021, fra <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/kommunen-som-arbejdsplads>

Larsen, H. H. (2014a). Human Ressource Management. I Vikkelsø, S., & Kjær, P. (red.). *Klassisk og moderne organisationsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Larsen, H. H. (2014b, september 24). *HR-chefer er med i ledelsen*. FINANS. Hentet d. 22. februar 2021 fra: <https://finans.dk/live/opinion/ECE7048624/hrchefer-er-med-i-ledelsen/>

Mandrup, G. (2018). Del 1: Forretningsdrevet HR fundament. I Mandrup, G. *Formlen for forretningsdrevet HR: Sådan bliver HR den resultatskabende samarbejdspartner, som virksomheden har brug for*. pp. 10-155. Eget forlag.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations three perspectives*. New York: Oxford University Press. <http://site.ebrary.com/id/10472325>

Mumby, D. K. (2012). Introducing Organizational Communication. I Mumby, D. K. *Organizational Communication: A Critical Approach*. Los Angeles, CA: SAGE Publications Inc.

Mød vores organisation—Aalborg Kommune. (u.å.). Hentet 6. april 2021, fra <https://www.aalborg.dk/job-og-ledighed/moed-vores-organisation>

Nørlem, M. (2017). *HR - før, nu og i fremtiden* | Randstad Danmark. Lokaliseret d. 6. januar 2021 på: https://www.randstad.dk/arbejdsmarkedet360/arkiv/fra-operationel-personaleafdeling-til-strategisk-hr-aktor_327/

Organisation—Aalborg Kommune. (u.å.). Hentet 28. april 2021, fra <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation>

Papaioannou, D., Sutton, A., Carroll, C., Booth, A., & Wong, R. (2010). Literature searching for social science systematic reviews: Consideration of a range of search techniques. *Health Information & Libraries Journal*, 27(2), 114–122. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00863.x>

Rahlen, A., & Horn, E. (2020). *HR-partnern: “En starkt rådgivande funktion”: En kvalitativ intervjustudie om rollen som HR-partner och lärande inom professionen.* Hentet d. 2. marts 2021, fra <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-403166>

Raudaskoski, P. (2015). Observationsmetoder (herunder videoobservation). I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. Udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Schein, E. H. (2017). Defining the Structure of Culture. I: *Organizational culture and leadership* (5. Udgave). (pp. 1-76). New York: Wiley.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Szulevicz, T. (2015) Deltagerobservation. Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. Udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Søndergaard, L. B. (2018). Et metaperspektiv på procesfacilitering som muligt afsæt for

fagpersonlig udvikling. I Alrø, H., Billund, L., & Dahl, P.N. (red). *Dialogisk procesfacilitering i teori og praksis* (pp. 163-184). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. Udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

team—Den Danske Ordbog. (u.å.). Hentet 21. maj 2021, fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=team>

Uppsala University. (2021, februar 10). *Student theses—Uppsala University Library—Uppsala University, Sweden*. Uppsala University, Sweden. <https://www.ub.uu.se/publish/diva-en/student-theses/>

Vitting, J. (2015). *HR's effekt og rolle – nu og i fremtiden | Komponent—Kommunernes udviklingscenter*. Hentet d. 7. maj 2021 fra: <https://www.cok.dk/hrs-effekt-rolle-nu-fremtiden>

Aalborg kommunes tværgående politikker, strategier og planer. (u.å.). Hentet 12. april 2021, fra <https://www.aalborg.dk/politik/strategier-og-politikker>

Figurliste

Figur 1: Nøgleord og søgeord (Bilag 1, s. 1).

Figur 2: “Er den person, som er ansvarlig for personale/HR medlem af direktionen/topledelsen (eller tilsvarende) (%)” (Bévort et al., 2014, s. 19).

Figur 3: Forskellen på Personnel Management og HRM (Larsen, 2014, s. 601).

Figur 4: Badebold (Billund & Zimmer, 2018, s. 48).

Figur 5: DiaLoop – en dynamisk analysemodel (Alrø, Billund, Dahl, 2016, s. 54).

Billedoversigt

Billede 1: Michaels tegning.

Billede 2: Annes tegning 1.

Billede 3: Annes tegning 2.

Billede 4: Peters tegning.

Billede 5: Kirstens tegning.

Bilagsoversigt

Bilag 1: Litteratursøgningsdokument.

Bilag 2: Oversigt over forskningsartikler.

Bilag 3: Notat om HR og Arbejdsmiljøafdelingen fra 2017.

Bilag 4: Notat om HR og Arbejdsmiljøafdelingen fra 2015.

Bilag 5: Transskriptionsnøgle.

Bilag 6: Transskription.

Bilag 7: Samtykkeerklæring.

Bilag 8: Godkendelse af litteraturgrundlag.