



AALBORG UNIVERSITET

MENINGSFORHANDLING PÅ MODERNE ARBEJDSPLADSER

ET CASESTUDIE OM DET MODERNE ARBEJDSLIVS
BETYDNING FOR LÆRINGSMULIGHEDER I
PRAKSISFÆLLESSKAB

Af Kathrine Frimann Jensen og Lucie Mette Krefeld

Studerende: Kathrine Frimann Jensen

Studienummer: 20202012

Studerende: Lucie Mette Krefeld

Studienummer: 20201522

Specialevejleder: Rikke Thomsen

Uddannelse: læring og forandringsprocesser

Universitet: Aalborg Universitet

Dato: 31-5-2022

Antal anslag i specialet: 164.979 = 68,7 NS

Antal anslag i artiklen: 8.539 = 3,6 NS

Anslag alt i alt: 173.518 = 72,3 NS

0.0 Engelsk resume

This master thesis studies how modern work life impact learning possibilities in communities of practice. Our work is centred around a case-study in collaboration with a Danish marketing agency.

In light of the COVID-19 crisis, many companies have experienced how working from home has blurred the lines between work life and private life. Working life studies made during and in extension of the crisis have shown that flexibility, autonomy, and flat management structures, among others, are the new buzzwords regarding how to improve work environments and efficiency in modern work life. We are interested in investigating how this might affect learning environments in companies, as this new way of structuring one's work life breaks previous patterns in, for instance, internal communication among employees.

To answer our thesis, we have used a methodological approach consisting of both participant observation and focus group interviews. This has opened the field we are examining with a user-oriented perspective on which issues are prevalent in their specific context.

Our theoretical standpoint springs from Etienne Wenger's concept of *Communities of Practice*. To analyze how power is distributed through the company, we use Richard Sennett's critical view on flexibility in the modern worklife.

The overall conclusion in this project draws from our argumentation regarding the case-company's conditions for learning, more specifically the room for meaning making. This relies on our analysis regarding how employees in the company depict their developed self-narrative about what makes the company a good place to work. However, we find that room for debate about the self-narrative is avoided during our interviews, which makes us reflect upon the overall room for developing sustainable learning-environments within the company, from a practice-theory point of view.

This depiction leads to the second part of the analysis, that uses the overall theme 'communication' to highlight how lack of internal meaning making can be a disadvantage for the

knowledge sharing between the employees, who explicitly lists this as a well-known challenge, that the company has yet to fix.

To conclude the overall analysis, we propose a transformation design that can help create more room for learning within the company through seven principles for cultivating communities of practice that Wenger, McDermott, and Snyder have developed. The design proposal suggests that the implementation of two new types of meetings together with a structured transparency in responsibility-delegation, that implies who has mandate to make decisions on behalf of the community of practice, can lead to a flourishing learning-environment within the company.

Indholdsfortegnelse

0.0 ENGELSK RESUME.....	2
<i>Bilagsoversigt</i>	6
1.0 KAPITEL 1: INTRODUKTION.....	7
1.1 SPECIALETS PROBLEMSTILLING.....	7
1.1.1 <i>Corona-krisen og nye tendenser for arbejdsliv</i>	7
1.1.2 <i>Historisk kontekst: Fra taylorisme til fleksibilitet</i>	8
1.1.3 <i>Vores læringsforståelse</i>	10
1.1.4 <i>Vores case-virksomhed</i>	11
1.1.5 <i>Problemformulering</i>	12
1.2 STATE OF THE ART.....	13
2.0 KAPITEL 2: VORES TEORIAPPARAT	15
2.1 WENGERS PRAKSISFÆLLESSKABER.....	16
2.1.1 <i>Praksisfællesskaber som social læringsteori</i>	16
2.1.2 <i>Mening</i>	16
2.1.2.1 <i>Deltagelse</i>	17
2.1.2.2 <i>Tingsliggørelse</i>	17
2.1.2.3 <i>Meningsforhandling</i>	18
2.1.3 <i>Tre dimensioner der udgør praksisfællesskabet</i>	19
2.1.3.1 <i>Gensidigt engagement</i>	19
2.1.3.1.1 <i>Homogenitet i praksisfællesskaber</i>	20
2.1.3.2 <i>Fælles virksomhed</i>	20
2.1.3.3 <i>Fælles repertoire</i>	21
2.1.4 <i>Vores forandringsforståelse</i>	21
2.2 FLEKSIBILITET I ARBEJDSLIVET.....	22
2.2.1 <i>Sennetts fleksibilitetsbegreb</i>	22
2.2.2 <i>Forskydning af magt i virksomheder</i>	23
3.0 KAPITEL 3: METODOLOGI.....	25
3.1 KVALITATIV TILGANG.....	26
3.2 CASESTUDIUM.....	27
3.3 DELTAGEROBSERVATION.....	27
3.4 SNAPLOG-METODEN.....	29
3.4.1 <i>Informanter</i>	30
3.4.2 <i>Vores udarbejdede udsagn</i>	30
3.5 FOKUSGRUPPEINTERVIEWS.....	31

3.5.1 Udvælgelse af informanter	31
3.5.2 Udarbejdelse af interviewguiden	32
3.5.2.1 Spørgsmål og øvelser	33
3.6 BEARBEJDNING AF EMPIRI	34
3.7 FORSKERPOSITION	35
3.8 METODEETIK	37
3.9 CASEBESKRIVELSE	38
3.10 ANALYSESTRATEGI	39
4.0 KAPITEL 4: ANALYSE	40
4.1 DEL 1: VIRKSOMHEDENS SELVFORSTÅELSE	40
4.1.1 <i>Anvendelsen af Wengers 'Praksisfællesskab'</i>	40
4.1.2 <i>CopenhagenMarketing som praksisfællesskab</i>	41
4.1.3 <i>CopenhagenMarketing's selvfortælling</i>	42
4.1.3.1 Fælles frokost	42
4.1.3.2 Bordtennis	43
4.1.3.3 Fredage på kontoret	44
4.1.3.4 Fleksibilitet og muligheden for hjemmearbejde	46
4.1.3.5 Andre eksempler på CopenhagenMarketing's selvfortælling	48
4.1.4 <i>Opsamling af selvfortællingen i CopenhagenMarketing</i>	50
4.1.5 <i>Fastholdelse af selvfortællingen</i>	50
4.1.6 <i>Gavner den positive selvfortælling praksisfællesskabet?</i>	53
4.1.7 <i>Stejl læringskurve</i>	54
4.1.8 <i>Første delkonklusion</i>	56
4.2 DEL 2: KOMMUNIKATION	56
4.2.1 <i>Kommunikationsformer i tid og rum</i>	57
4.2.2 <i>Behov for mere intern kommunikation</i>	57
4.2.3 <i>Misforståelser i den skriftlige kommunikation</i>	59
4.2.4 <i>Videoteamets anderledes betingelser</i>	62
4.2.5 <i>Opsamling</i>	63
4.2.6 <i>Behov for transparens i ansvarsplacering</i>	64
4.2.7 <i>Anden delkonklusion</i>	66
5.0 KAPITEL 5: FORANDRINGSFORSLAG	66
5.2 VORES FORANDRINGSFORSLAG	68
5.2.1 <i>Forskellige sparringsrum</i>	69
5.2.1.1 <i>Det store fællesmøde</i>	70
5.2.1.2 <i>Teamledermødet</i>	71
5.2.1.3 <i>Tovholder for vidensdeling</i>	71
5.3 <i>KONSEKVENSER AF VORES FRATRÆDELSE I FÆLLESKABET</i>	73
6.0 KAPITEL 6: KONKLUSION	74

7.0 LITTERATURLISTE	77
8.0 FORMIDLINGSARTIKEL	81
1.1 MENINGSFORHANDLING PÅ MODERNE ARBEJDSPLADSER	81
<i>Corona-krisens indflydelse på det moderne arbejdsliv</i>	<i>81</i>
<i>CopenhagenMarketing - en moderne arbejdsplads</i>	<i>81</i>
<i>Vores metodiske tilgang.....</i>	<i>82</i>
<i>Meningsforhandling i CopenhagenMarketing.....</i>	<i>82</i>
<i>Specialets fund.....</i>	<i>83</i>
<i>Syv designprincipper.....</i>	<i>84</i>
8.1 REFERENCER	85

Bilagsoversigt¹

- Bilag 1: Interviewguide (vedhæftet)
- Bilag 2: Fredag (interview)
- Bilag 3: Torsdag (interview)
- Bilag 4: Obs, A (observation)
- Bilag 5: Obs, B (observation)
- Bilag 6: Obs, C (observation)
- Bilag 7: Obs, D (observation)
- Bilag 8: Obs, E (observation)
- Bilag 9: Obs, F (observation)
- Bilag 10: Snaplog

¹ Bilag 2-10 kan fremsendes ved kontakt til kfje20@student.aau.dk og lkrefe20@student.aau.dk

1.0 Kapitel 1: Introduktion

I første kapitel vil vi indledningsvist placere vores speciale i en historisk og samfundsmæssig kontekst, samt opridse specialets problemfelt. Dette vil udmønte sig en problemformulering med dertilhørende underspørgsmål og kapitlet afsluttes med specialets State of the Art.

1.1 Specialets problemstilling

Vi vil i nedenstående afsnit sætte scenen for specialets problemfelt ved at opridse den historiske udvikling i arbejdslivstendenser, som de er fremkommet efter corona-krisen. Vi undres over konsekvenserne ved disse tendenser i relation til det moderne arbejdsliv og nærmer os således vores problemformulering. Specialet tager et praksisteoretisk afsæt, hvilket vi i en kort introduktion af læring i organisationer og praksisfællesskaber relaterer til vores problemstilling. Afslutningsvist introduceres kort virksomhedssamarbejdet, vi har taget afsæt i. Afsnittet udmunder i specialets problemformulering.

1.1.1 Corona-krisen og nye tendenser for arbejdsliv

Da Corona-krisen ramte verden i foråret 2020, havde det store konsekvenser for samfundet. Det medførte også et incitament til at gentænke praksisser og strukturer på tværs af arbejdsmarkedet på grund af hjemsendelser og tvungen organisatorisk omstrukturering. Det meste af verdens befolkning oplevede hjemsendelser, og denne ekstreme situation medførte en acceleration af tendenser indenfor arbejdsmarkedet, hvor hjemmearbejde for mange blev den nye norm, og det grænseløse arbejde som begreb for alvor blev alment kendt (Bredgaard et al., 2021a).

Indenfor arbejdslivsforskningen er der blevet igangsat en række forskellige studier om, hvordan corona-krisen har ændret betingelserne for arbejdslivet, som vi kender det, og hvordan krisen har haft indflydelse på arbejdsmarkedet (Bredgaard et al., 2021b; Ekholm et al., 2021). Steen Navrbjerg og Dana Minbaeva lavede i foråret 2020 et forskningsprojekt om virtuel ledelse under corona og i en kronik fra 2021 fremstiller de, hvordan fokus ændrede sig i løbet af 2020 til først at handle om opretholdelse af produktiviteten, hvilken undersøgelsen fandt faktisk var stigende, til i efteråret at handle om at sikre trivsel for medarbejderne, hvilket

mange virksomheder har fokus på i dag som følge af corona-krisen. De mener også at corona-krisens hjemsendelser har skabt en ændret forståelse af skellet mellem arbejde og fritid, som før corona var præget af en til tider karikeret dikotomisk forståelse. De lægger således op til at man i et post-corona-perspektiv åbner for samtalen om, hvorvidt denne skarpe opdeling er nødvendig for alle mennesker eller om der kan være fordele ved at blande arbejde og fritid (Navrbjerg & Minbaeva, 2021). Samtalen om flydende grænser mellem arbejde og fritid har haft indflydelse på mange medarbejders muligheder for et endnu mere fleksibelt arbejdsliv end før corona-krisen, da arbejdsgivere nu selv har erfaring med deres ansattes produktivitet og selvstyrende adfærd i hjemmearbejdet.

Disse ændrede betingelser har vakt vores interesse for, hvordan man kan organisere virksomheder i anno 2022, hvor mange medarbejdere på tværs af erhverv i Danmark har oplevet, hvordan grænserne mellem arbejde og fritid er blevet udvisket og hvor vigtigt det sociale miljø på arbejdspladsen er. Vi har i kraft af tidligere studier og erhvervs erfaring derudover set en tendens til en mere flad ledelsesstruktur, hvor medarbejdere bliver mere selvledende og får større autonomi i deres opgaver. Samme tendenser ser Peter Olsén også i en artikel fra 2017, hvor han beskriver medarbejdere som grundlæggende pålidelige, initiativrige og som nogen, der har mulighed for at tage ansvarlige beslutninger (Olsén, 2017). Deslige er vi blevet nysgerrige på, hvilke konsekvenser disse tendenser, der karakteriserer moderne arbejdspladser, kan have. Kan den flade ledelsesstruktur have en negativ indvirkning på medarbejdere, hvis det medfører at ansvaret for forandringer ikke længere placeres på ledelsen? Og kan en differentiering i, hvem der arbejder hjemme og hvor meget de gør det, ændre betingelserne for, hvordan arbejdsopgaver udføres på den fysiske arbejdsplads?

Før vi dykker længere ned i vores undren og problemstilling, finder vi det relevant at opridse den historiske kontekst for de ovennævnte tendenser.

1.1.2 Historisk kontekst: Fra taylorisme til fleksibilitet

Forskningen indenfor arbejdslivet har ændret sig markant siden starten af 1900-tallet hvor taylorismen og dens 'scientific management' fik sit frembrud i Danmark (Buchardt, 2011). Begrebet taylorisme stammer fra ophavsmanden Frederick Winslow Taylor, der i 1911 skrev bogen *The Principles of Scientific Management*. Bogen omhandler, hvordan 'videnskabelig

ledelse' - hvilket betyder høj styringsgrad og lav autonomi hos medarbejdere - leder til effektivisering af arbejdet. Den skulle ifølge Taylor give medarbejdere bedre løn og en større glæde ved, at deres arbejde blev udført så godt som muligt, da menneskelige fejl blev minimeret gennem mere maskinelt arbejde (Nielsen, et al., 2021, s. 19). Som reaktion på taylorismen opstod Human Relations-traditionen i starten af 50'erne, der med afsæt i Hawthorne-studierne påpegede, at effektivisering af arbejdet ikke kun er teknisk bestemt, men også socialt betinget, hvilket der burde blive taget højde for i organiseringen af arbejdet (Nielsen, et al., 2021, ss. 20-21). Hermed opstod et øget fokus på mennesket som et socialt væsen, og at motivation i arbejdslivet blandt andet påvirkes af interpersonelle- og grupperelationer (Nielsen, et al., 2021, s. 21). Det fremprovokerede desuden erkendelsen af, at det virker stærkt motiverende hos medarbejdere at inddrage dem i beslutningsprocesser og generelt lytte til dem (Christensen, 2020, s. 72). Da taylorismens storhedstid var aftagende i 1980'erne, stod det klart, hvordan denne standardisering og effektivisering af arbejdet havde konsekvenser for medarbejdernes oplevelse af mening - eller mangel på samme - i arbejdslivet, og at den ledelsesfokuserede organisering betød mindsket autonomi og større monotoni hos den enkelte arbejder (Nielsen, et al., 2021, s. 22). I forlængelse af førnævnte HR-bølge udvikledes begrebet om den nye ledelsesstil sig fra at blive omtalt Human Relations Management til Human Resource Management. Det skete ud fra et ændret syn på medarbejderen, som ikke kun værende et socialt væsen, men også et ressourcefyldt væsen (Miles, 1965).

Udover et fokus på mennesket som et socialt og ressourcefuldt væsen, opstår der med Piore og Sabels bog *The Second Industrial Divide* fra 1984 en øget opmærksomhed at forandre taylorismens masseproduktion til en 'Specialiseret fleksibilitet', som skulle indfries gennem opkvalificering, autonomi og mere ansvar hos medarbejderne (Hvid et al., 2018). Atkinson var en anden foregangsmand indenfor fleksibilitet. Han udkom i år 1984 og 1985 med to udgivelser omhandlende begrebet 'Manpower Management', som kort fortalt differentierer to typer ansættelsesforhold: Kernearbejdskraften, der oftest er ansat til at varetage en virksomheds kerneopgaver med dertilhørende højere løn og mere ansvar, og perifermedarbejderen, der har lav indflydelse og lav løn i virksomheden. Atkinson beskriver hvordan der til de to jobtyper også tilhører en forskelligartet fleksibilitet. Kernearbejderen oplæres ofte bredt til at kunne udføre større dele af virksomhedens formål (funktionel fleksibilitet), hvor perifermedarbejderen i højere grad er ansat på timebasis og hurtigt kan afskediges (numerisk fleksibilitet) (Hvid et al., 2018).

Richard Sennett blev den første, der for alvor slog igennem med en kritik af det føromtalt positive fokus på fleksibilitet. Med udgivelsen *The Corrosion of Character* fra 1998² fremstillede han en kritik af fleksibilitetsbegrebet og argumenterede for, at et konstant krav om tilpasning forhindrer muligheden for, at individer kan opbygge en stabil identitet og gøre mennesker modstandsdygtige overfor modgang (Nielsen et al., 2021, s. 25). Med Sennetts blik på fleksibilitet og hans forståelse af magtforskydning i moderne virksomheder, tilbyder specialet et kritisk perspektiv på de føromtalt nye tendenser i arbejdslivet. Disse tendenser og konsekvenser heraf vil vi yderligere belyse i et praksisteoretisk perspektiv med læring i arbejdslivet som omdrejningspunkt i specialet. Vores forståelse af læring uddybes i nedenstående afsnit.

1.1.3 Vores læringsforståelse

I dette speciale ser vi på læring som noget der foregår socialt og gennem interaktion med andre (Lave & Wenger, 1991). Med det sociale perspektiv anser vi læring som et kontekstuel fenomen, og som noget der foregår i sociale fællesskaber (Wenger, 2004).

Ud fra denne forståelse finder læring i arbejdslivet sted gennem levede erfaringer, hvor medarbejdere på daglig basis skaber nye forståelser af, hvordan de skal løse deres opgaver, diskutere med chefen eller prioritere i dagens arbejdsbyrde. Ditte Kolbæk, hvis læringsforståelse også udspringer fra Wengers, beskriver i bogen *Forandring og læring i organisationer* (2020) at “Læring er en fuldstændig integreret del af hverdagen, ikke en særskilt aktivitet, for læring er en del af det at være menneske, og læring udvikler os som mennesker [...]” (Kolbæk, 2020, s. 12). Hun argumenterer for, at denne type af læring må gøres bevidst, for at fællesskabet i organisationen kan få gavn af den. Derudover kræver både samfundsmæssig og teknologisk udvikling, at organisationer løbende må tilpasse sig for at kunne følge med fremgangen. Dette indebærer at medarbejderne: “[...] bliver nødt til at gøre noget andet end de plejer.” (Kolbæk, 2020, s. 11). Gennem dette ‘andet’ kan medarbejderne finde løsninger på udfordringerne, de står overfor.

I relation til specialets forandringsforståelse ser vi forandringer som produkt af læring, da forandringer bygger på aktuel viden og lærdom om kontekstuelle betingelser i sociale

² Oversat på dansk i 1999 med titlen “Det fleksible menneske”. Det er denne oversættelse vi fremadrettet vil henvise til.

fællesskaber (Kolbæk, 2020). Forandringer opstår, når der i sociale kontekster identificeres, udvikles og implementeres løsninger på problemer. Forandringsforståelsen skal ses i relation til Etienne Wengers begreb 'praksisfællesskaber', og bliver derfor uddybet i teoriafsnittet.

Nedenstående er en kort introduktion til praksisfællesskaber i relation til vores forståelse af læring. Etienne Wenger fremlagde i 1998 sin teori om praksisfællesskaber. Han hævder, at praksisfællesskaber er grupper af mennesker, der engagerer sig gensidigt i fælles praksisser. Praksisser skal forstås som handlinger, der udspringer af en fælles meningsforståelse af formålet med at udføre disse handlinger. Eksempelvis kan medarbejdere på en arbejdsplads have en fælles forståelse for, hvordan de går til møder. Wenger anser praksisfællesskaber, som en social læringsteori, hvilket udspringer af sit tidligere samarbejde med Jean Lave i bogen *Situated Learning: Legitimate peripheral participation* (1991), hvori de beskriver at læring er kontekstbetinget og disse kontekster er bestemmende for den læring, der udspringer heraf (Lave & Wenger, 1991). Det betyder at praksisfællesskaber udgør den kontekst, hvor læringen kan finde sted. Wenger mener, at læring sker gennem meningsforhandling i disse praksisfællesskaber, og det foregår i deltagernes indbyrdes interaktioner og forskelligartede perspektiver på, hvordan mening i situationsbestemte kontekster fortolkes.

Med basis i vores sociale forståelse af læring anlægger vi et videnskabsteoretisk ståsted i praksisteorien, som funderes i Anders Buch's udlægning af dette (2017). Med det forstår vi at vores genstandsfelt er menneskelige handlinger (praksisser). Vi vil indenfor denne forståelse have fokus på at undersøge vores empiri med opmærksomhed på, hvilke omstændigheder, der regulerer, omdanner og skaber en social orden (Buch, 2017, s. 39). Vi ser at mennesker strukturerer og samtidig struktureres af praksis. Derudover ser vi viden, som noget der er omskifteligt i sin form og som skabes og problematiseres gennem praksisser (Buch, 2017, s. 40).

For at belyse læring i praksisfællesskaber tager vi udgangspunkt i et case-samarbejde, fordi vi ved at inddrage et kontekstuel synspunkt, kan få en dybere indsigt i betingelserne, det moderne arbejdsliv sætter for læring i praksisfællesskaber.

1.1.4 Vores case-virksomhed

Case-virksomheden, vi i dette speciale har samarbejdet med, er et digitalt marketingbureau som vi af anonymitetshensyn kalder CopenhagenMarketing (herefter CM). Virksomheden er

grundlagt i 2014 og har indtil for cirka et år siden kunne karakteriseres som en startupvirksomhed. CM har cirka 25 ansatte inklusive ledelsen. Ved vores første møde med virksomhedens direktør italesatte han ambitionen om at indrette arbejdspladsen, så den passer til millennial-generationen, som hans ansatte primært oprinder fra og han ønsker en arbejdsplads som er karakteriseret af medarbejderindflydelse og fleksibilitet som vigtige komponenter for hverdagen i virksomheden (Møde med CM's direktør, 4/3/2022³). Derudover har Kathrine tidligere samarbejdet med CM i relation til et andet studieprojekt og har derfor kendskab til dem som en social arbejdsplads, hvor fællesskabet vægtes højt og hvor vigtigheden i at have det sjovt når man går på arbejde italesættes (Jensen et al., 2021). Ved mødet med direktøren og gennem tidligere erfaring med CM er vi bekendt med, at medarbejderne generelt er glade for at arbejde i virksomheden, at de oplever at have frie rammer i forhold til hjemmearbejde og de oplever at have meget autonomi samt en flad ledelsesstruktur.

Dette positive syn på deres arbejdsplads kombineret med vores førnævnte undren overfor konsekvenserne ved fleksibiliteten og den flade ledelsesstruktur, gør os nysgerrige på, hvordan læring kan udspille sig i CM's kontekst.

Vi har i ovenstående afsnit præsenteret vores faglige undren og nysgerrighed på tendenser som flad ledelsesstruktur og øget fleksibilisering, der kendetegner det moderne arbejdsliv, og hvordan disse skaber betingelser for læring i praksisfællesskaber. Dette fører til nedenstående problemformulering.

1.1.5 Problemformulering

Hvordan kan man undersøge betydninger af det moderne arbejdsliv for praksisfællesskabers muligheder for læring, med udgangspunkt i CopenhagenMarketing som case?

- Hvad betyder medarbejdernes positive syn på den fælles opfattelse af egen arbejdsplads for muligheder for læring i CopenhagenMarketings praksisfællesskab?
- Hvilken rolle spiller meningsforhandling for læring i praksisfællesskaber?

³ Mødereferatet kan fremsendes ved efterspørgsel

- Hvordan kan praksisfællesskabets muligheder for læring forbedres gennem et konkret forandringsforslag?

1.2 State of the Art

Dette afsnit har til hensigt at afdække en del af det eksisterende vidensgrundlag, specialet bygger på. Det er blandt andet i disse tekster vi er blevet klogere på feltet, vi bevæger os indenfor, og derfor også placerer os i forhold til.

Jesper Tynell skrev i 2002 en artikel om magtens transformation i det moderne arbejdsliv ud fra Foucaults begrebsapparat (Tynell, 2002, s. 8). Han undersøger medarbejdere i en it-virksomheds arbejdsbetingelser efter en transformation i ledelsesstilen, der tilbyder medarbejderne større autonomi og fleksibilitet i arbejdet. Den nye ledelsesstil har haft positiv indflydelse på virksomhedens bundlinje, på bekostning af medarbejdernes psykiske helbred (Tynell, 2002, ss. 7-8). Han udleder af sin undersøgelse, at fleksibilitet og autonomi tilbyder virksomheden at transformere magtens position, der ultimativt gør medarbejderne ansvarlige for projektstyring, målsætning og overordnede performance, hvilket fører til intern konkurrence og pres blandt medarbejderne. Denne skildring af skiftet i magtpositioner i det moderne arbejdsliv kan derfor ses som et praksiseksempel på konsekvensen af de tendenser, det moderne arbejdsliv tilbyder, og som vi blandt andet beskæftiger os med i nærværende speciale.

I en artikel fra 2011 problematiserer Ulrik Brandi og Bente Elkjær målrettet individuel læring i organisationer. De fremsætter i stedet, at læring, som opstår i kraft af ændrede praksisser - også kaldet forandringer - funderer læringen *i organisationen*, og ikke hos det enkelte individ. Dette er fordi individuel læring ikke tager højde for strukturer og kulturer i organisationen (Brandi og Elkjær, 2011). Hovedargumentet er, at “[...]det [er] for begrænset at definere organisatorisk læring som summen af individuel læring” (Brandi og Elkjær, 2011, s. 74). Da specialet beskæftiger sig med læring i en organisatorisk kontekst, kan artiklen bruges til at belyse opmærksomhedspunkter, når læringsorienterede forandringsprocesser skal implementeres i virksomheder, og leder vores opmærksomhed hen på strukturelle parametre, der har indflydelse på læringens betingelser i en virksomhed.

Annette Kamp fremstiller i en artikel fra 2011 forskellige perspektiver på mening i arbejdslivet ud fra et historisk perspektiv på arbejdslivstendenser, særligt i relation til 1980'erne og 1990'ernes reformbevægelse i arbejdslivet (Kamp, 2011, s. 22). Kamp peger på tre tilgange til at forstå mening: Et styringsperspektiv, et kritisk perspektiv og et transformativt perspektiv. Disse udgør grundlaget for en diskussion om, hvorvidt et øget fokus på mening er frugtbar som middel til at udvikle og forbedre arbejdslivet, eller om det overhovedet er i spørgsmålet om mening, svaret skal findes på, hvordan arbejdslivets betingelser kan forbedres. Artiklen konkluderer, at for at mening i arbejdslivet skal have effekt må fokus flyttes fra ledelsesmæssige aspekter i skabelsen af mening hos det enkelte individ. Som helhed rammesætter artiklen, hvad mening betyder i arbejdslivet og giver derudover et bud på, hvordan mening skal forvaltes i organisatorisk kontekst for at være en frugtbar kilde til forbedring og udvikling af arbejdslivet, hvilket er relevant for vores placering i forhold til mening i arbejdslivet i dette speciale.

Christian Helms Jørgensen og Niels Warring sætter i en ny artikel fra 2022 spot på dynamikken mellem subjekt og objekt i organisatoriske læringsmiljøer, i relation til eksisterende forskning på området. Et hovedfund er, at forskning, som beskæftiger sig med organisatoriske og teknologiske afsæt for læring i arbejdet, ikke tillægger subjektet i læringsmiljøet stor opmærksomhed, mens forskning om kulturelt og socialt funderede læringsmiljøer i højere grad interesserer sig for subjektets rolle. Dog fandt Jørgensen og Warring, at de beskrevne kulturelle og sociale læringsmiljøer blev opfattet, som på forhånd definerede miljøer, subjektet skal tilpasse sig efter, snarere end noget som subjektet selv har indflydelse på at forme gennem sin deltagelse. Til det siger forfatterne, at det i deres optik er vigtigt at lade medarbejdere have indflydelse på det, der skaber betingelserne for læringsmiljøet, de befinder sig i, da det herved passer til deres individuelle ressourcebehov i læringsmiljøet. Dette perspektiv på læringsmiljøer bidrager til vores forståelse af, hvilken rolle subjekter spiller i organisatoriske læringsmiljøer, og hvordan medarbejdere med fordel kan inddrages i struktureringen af betingelserne for de læringsmiljøer, som foregår i organisationer.

Helge Hvid belyser i sit bidrag til bogen *Arbejdslivet i kritisk perspektiv* (Hvid, 2021) tre forskellige slags demokratier i arbejdslivet, hvor særligt udlægningen af 'deltagerdemokratiet' findes relevant for nærværende speciale. Her opridser Hvid seks forskellige vilkår for praksisfællesskabers udvikling af deltagerdemokratiet såsom: 'Autonomi', 'samspil med

kunder og brugere' samt 'orden og forudsigelighed' (Hvid, 2021, s. 258). Hvert element tjener til at lade praksisfællesskabet udgøre rammerne for styring af arbejdet på en måde, der tillader både oppefra- og ned styring og nedefra- og op styring. Dette tillægger en ny dimension til Wengers syn på praksisfællesskaber, da den demokratiske vinkel sætter spot på individets placering i fællesskabet i demokratisk regi.

Sabine Madsen og Trine Nielsen har skrevet om brugerindsigter som forandringsgrundlag i en antologi fra 2017. Heri fremsættes fordelene ved brugerinddragelse i identificering af forandringsbehov. Ved at møde brugerne af en forestående forandring ”[...] der, hvor de bor, arbejder og færdes for at høre, hvad de siger, og se, hvad de gør” (Madsen og Nielsen, 2017, s. 90), giver det forandringsagenten mulighed for at designe forandringer, der berører de områder, som brugerne påpeger, er de væsentligste at arbejde med. Denne argumentation er brugbar som redegørende grundlag for, hvordan forandringer får de bedste vilkår ved at lade samspillet med feltet træde frem, og at man som eksempelvis forandringskonsulent ikke beror på iboende intern viden og kompetencer i arbejdet med forandringen. I vores tilfælde vil vi være opmærksomme på dette i vores arbejde med casen, hvor vi lader samspillet med medarbejderne være retningsgivende for specialet.

Ovenstående artikler afdækker blandt andet emner som mening i arbejdslivet, organisatoriske læringsmiljøer og skift i magtpositioner i arbejdet, der alle vedrører dette speciales placering i relation til det overordnede felt indenfor arbejdslivsstudier. Vores speciale bidrager således til feltets øvrige litteratur ved at afdække, hvordan meningsforhandling påvirker læringsmiljøet i en moderne dansk virksomhed ud fra et praksisteoretisk perspektiv.

2.0 Kapitel 2: Vores teoriapparat

Nedenstående afsnit afdækker specialets teoretiske grundlag for at kunne besvare problemformuleringen. Først udfoldes Wengers begreb om praksisfællesskaber, som senere bruges til at beskrive fællesskabet i CM og derudover definere meningsbegrebet, der er essentielt for vores lærings- og forandringsforståelse.

Dernæst præsenteres Richard Sennetts kritiske perspektiv på det moderne arbejdsliv, med særligt fokus på fleksibilitet og magtpositionering, der senere bruges til at problematisere nogle af CM's eksisterende praksisser i relation til virksomhedens muligheder for læring.

2.1 Wengers praksisfællesskaber

Som Etienne Wenger skrev i 1998 (oversat til dansk i 2004), er læring socialt betinget (Wenger, 2004, s. 13). Det afspejler hans teori om praksisfællesskaber, hvor han gennem argumenter om blandt andet deltagelse i social praksis og meningsforhandling, fremlægger sit syn på det konstant lærende menneske. Nærværende speciale tager udgangspunkt i hans teoretiske udlægning af praksisfællesskaber, som anvendes til at analysere den virksomhedspraksis, vi tager udgangspunkt i.

2.1.1 Praksisfællesskaber som social læringsteori

Wenger adskiller sin definition af læring fra den gængse skolastiske opfattelse, der ser læring som individuel, og har en begyndelse og slutning. Wengers opfattelse af læring beror på, at den opstår i vores levede erfaring og deltagelse i verden, og er en uundgåelig del af livet. Læring er socialt betinget, hvilket betyder, at den sker i samspil med andre. Det betyder, at andres perspektiver på mening forhandles og fortolkes, hvilket skaber ny mening, der, ifølge Wenger, kan oversættes til læring (Wenger, 2004, ss. 13-15).

2.1.2 Mening

Wenger siger, at "*Praksis handler om mening som en hverdagserfaring.*" (Wenger 2004, s. 66). Det betyder, at vi tillægger mening til simple ting, der i kraft af vores tænkende hjerner og koordinerede kroppe er i stand til at forme forbindelser, der skaber meningsfuldhed i det, vi erfarer hver dag (Wenger, 2004, ss. 65-66). Når en gruppe forhandler mening, er det med udgangspunkt i mange forskellige meninger og derfor perspektiver på det, der forhandles om. Mening kan derfor ses som individets kompetence til opleve livet og verden som meningsfuld i vekslen mellem det individuelle og kollektive perspektiv (Wenger, 2004, s. 15). Mening i et fællesskab er formet gennem sociale og historiske begivenheder, men dog aldrig færdigforhandlet, hvilket betyder, at den handling vi udfører i dag, baseret på meningsgivende sociale og historiske kontekster, måske er anderledes i morgen, hvis en genforhandling er fundet sted (Wenger, 2004, s. 61).

For yderligere at uddybe vores brug af begrebet mening, vil nedenstående afsnit beskæftige sig med meningsforhandlingens dualitet, der kommer til udtryk i samspillet mellem deltagelse og

tingsliggørelse. I Wengers optik er de to begreber et par, som eksisterer i kraft af hinanden, men ikke kan erstatte hinanden (Wenger, 2004, s. 77). Mange forskellige kombinationer af deltagelse og tingsliggørelse i et fællesskab skaber nye perspektiver på meningen som produceres.

2.1.2.1 Deltagelse

Wengers definition af deltagelse er den samme som den gængse forståelse: At tage del i eller at være fælles om en virksomhed, aktivitet, eller andet (Wenger, 2004, s. 70). Wenger knytter selv til begrebet, at deltagelse “[...] er en kompleks proces der kombinerer handling, samtale, tænkning, følelse og tilhørsforhold. Deltagelse omfatter hele vores person, herunder vores krop, bevidsthed, følelser og sociale relationer” (Wenger, 2004, s. 70). Det er gennem deltagelse, at aktuelle medlemmer danner et fællesskab, og deltagelsen i praksis er derfor, ifølge Wenger, afhængig af tid og rum (Wenger, 2004, s. 155). Med dette menes ikke blot fysisk tilstedeværelse - selvom det, årstallet da bogen blev skrevet taget i betragtning, højst sandsynligt var udgangspunktet - men i en nyere fortolkning kan tid og rum også manifesteres ved online deltagelse. Det vil ændre præmissen for deltagelsen, jævnfør Wengers citat i det ovenstående, hvor han blandt andet betoner kroppen som en del af deltagelsesprocessen, men vi fortolker den online tilstedeværelse som en del af at være aktiv deltager i et fællesskab i Wengers teori.

2.1.2.2 Tingsliggørelse

Tingsliggørelse er, ifølge Wenger, “At behandle (en abstraktion) som virkeligt eksisterende eller som et konkret materielt objekt.” (Wenger, 2004, s. 72). Det er i tingsliggørelsen, at der sprogligt forklares, hvordan fænomener er. Med sproget forsøges fænomener at materialiseres og håndgribeliggøres (Wenger, 2004, ss. 72-73). Det er i tingsliggørelsen, vi blandt andet forhandler mening - og derfor er tingsliggørelsen aldrig endelig. Udtrykkes tingsligheden af et fænomen, er det blot et udtryk for et øjebliksbillede (Wenger, 2004, s. 75). Tingsliggørelse er forbundet med oplevelser og erfaringer med fænomenet. Det er i disse at den forudgående meningsforhandling har fundet sted, og det er i forbindelse med fremtidige oplevelser og erfaringer, at nye meninger dannes. Netop denne pointe sætter Wenger streg under ved at sige, at meningen derfor aldrig findes, men at processen og produktet altid forudsætter hinanden (Wenger, 2004, s. 75).

Når meningsforhandling om tingsliggørelse opstår i praksisfællesskaber, giver det som sagt mening til den praksis, de udfører. Praksissen er uafhængig af formelle forskrifter og bureaukratiske forhold, da tingsliggørelsen netop finder sted blandt de medlemmer, som *deltager* i fællesskabet. Det er i kraft af deltagelsen, at tingsliggørelsen kan finde sted, og det er i kraft af tingsliggørelsen, at fællesskabet bevares og udvikler sig, da fællesskabets praksisser gøres meningsfulde (Wenger, 2004, s. 75). Tingsliggørelse tillægger abstrakte objekter mening ved i sproget at projicere, hvad den enkelte forstår ved for eksempel frokostpause. Tingsliggørelsen gør meningsforhandlingen håndgribelig og er med til at skære og afgrænse emner, der i praksisfællesskabet forhandles mening om. Et objekts mening afhænger af tingsliggørelsen i det specifikke praksisfællesskab, altså hvordan man taler om eller behandler et givent objekt. Et eksempel herpå er tyngdekraften - at give tyngdekraften en betegnelse ændrer ikke ved det tyngdekraften gør ved os, men det tillader os at lægge mærke til og tage stilling til betydningen af objektet. Ved at tingsliggøre tyngdekraften gør det os i stand til at meningsforhandle objektet (Wenger, 2004, ss. 74-75).

2.1.2.3 Meningsforhandling

Som nævnt er meningsforhandling betinget af deltagelse og tingsliggørelse (Wenger, 2004, s. 66). Den er dynamisk og historisk, hvilket betyder, at det er på baggrund af bagudrettet (historisk) erfaring og vores ageren med og i den omkringliggende verden, at meningsforhandling sker (Wenger, 2004, s. 68). Den dynamiske dimension består i, at vi får forskellige indtryk fra alle aspekter af verden, vi begår os i. Disse indtryk medtager vi i forhandlingsprocessen i de pågældende fællesskaber, vi begår os i, og derfor kan man med Wengers ord sige, at *“Mening eksisterer hverken i os eller i verden, men i den dynamiske relation, som livet i verden udgør”* (Wenger, 2004, s. 68). Et eksempel på, at mening er dynamisk, er, at forhandling ikke nødvendigvis sker i direkte samspil med andre, for eksempel i samtale (Wenger, 2004, s. 67).

Den konstante meningsforhandling i et praksisfællesskab opstår ved, at genkendelige emner, artefakter, oplevelser, indtryk mm. genforhandles, bekræftes eller får ny mening via forhandlingen, der for eksempel sker over frokostbordet. Man genbesøger “kendte marker”, men det, at de diskuteres på ny, er en del af den konstante meningsforhandling, og bidrager til en fælles forståelse af virkeligheden (Wenger, 2004, ss. 66-67).

De to komponenter, deltagelse og tingsliggørelse, kan blive så tæt sammenvævede, at de næsten ikke er til at skille ad. Gennem ord projiceres mening om et fænomen og formidler altså denne projicering til andre, i det, vi i hverdagsprog kalder samtale. I projiceringen ligger derfor tingsliggørelse. Omvendt kan man sige, at der i kraft af samtaler mellem deltagerne opstår deltagelse i fællesskabet (Wenger, 2004, s. 78). Netop derfor kan de to komponenter ikke erstatte hinanden, men de kan være næsten ens i udtryk alligevel. Resultatet er meningsforhandling i praksisfællesskabet, udtrykt i dualiteten mellem de to komponenter.

2.1.3 Tre dimensioner der udgør praksisfællesskabet

Wengers begreb om praksisfællesskaber består af to dele: Praksis og fællesskab. Praksis skal forstås som *handlinger*, nærmere bestemt handling i en bestemt social og historisk kontekst. Handlingen, vi udfører, er betinget af, at den anses som meningsgivende i den bestemte situation (Wenger, 2004, s. 61). Når Wenger forbinder praksisser med dannelsen af fællesskaber, skal det ikke forstås som at alle slags fællesskaber er praksisfællesskaber og at alle praksisser er praksisfællesskaber. Wenger beskriver at forbindelsen mellem praksis og fællesskab skal forstås ud fra “[...] *tre dimensioner af den relation, hvorigennem praksis er kilden til sammenhængen i et fællesskab*” (Wenger, 2004, s. 89).

De tre dimensioner er:

- Gensidigt engagement
- Fælles virksomhed
- Fælles repertoire

De tre dimensioner uddybes nedenfor.

2.1.3.1 Gensidigt engagement

Gensidigt engagement er, ifølge Wenger, det, der definerer praksisfællesskabet (Wenger, 2004, s. 91). Et praksisfællesskab fungerer i kraft af medlemmernes engagement i det, de har en fælles forhandlet forståelse for at lave (Wenger, 2004, s. 90). For at være en del af et praksisfællesskab kræver det ikke kun ens blotte tilstedeværelse eller deltagelse i konkrete arbejdsopgaver. En samling af mennesker bliver ikke et praksisfællesskab af at udføre en opgave sammen, men kræver derimod at man danner relationer *udenom* arbejdet, for eksempel gennem private samtaler eller medbringning af hjemmebagt kage om fredagen, der samler deltagerne i

fællesskabet i kraft af indbyrdes relationer, snarere end arbejdet i sig selv (Wenger, 2004, s. 92). For at muliggøre det gensidige engagement er det vigtigt at medlemmerne har adgang til det, der har betydning for fællesskabet og man kan derfor ikke deltage i et praksisfællesskab, hvis det umuliggøres at tage aktiv del i de praksisser, fællesskabet gør sammen (Wenger, 2004, s. 91).

Wenger understreger i sin udfoldelse af praksisteorien, at fælles meningsskabelse ikke er det samme som at have en fælles holdning til, hvad den aktuelle mening indenfor fællesskabet er. Medlemmer af samme praksisfællesskab kan godt være uenige, og det kan endda hjælpe et praksisfællesskabs levedygtighed. Dette kan tilskrives det vedvarende gensidige engagement i de sociale praksisser, som opstår *i kraft* af uenigheden. Faktisk påpeger Wenger, at uenighed kan medføre større engagement end i fællesskaber, der er præget af harmoni. Det er i uoverensstemmelserne om mening i et praksisfællesskab, at deltagerne forbindes i komplekse netværk, der tilsammen udgør fællesskabets fulde kompleksitet (Wenger, 2004, ss. 94-95).

2.1.3.1.1 Homogenitet i praksisfællesskaber

Deltagelse i et praksisfællesskab kræver altså ikke homogenitet. Wenger beskriver, at det gensidige engagement i et praksisfællesskab baseres på både egne kompetencer og på de andre deltageres kompetencer. Denne partialitet kan komme til udtryk i to forskellige typer af kontekster; den komplementære og den overlappende kontekst (Wenger, 2004, s. 93). I den 'komplementære' kontekst har deltagerne forskellige kompetencer, som kan supplere hinanden, eksempelvis i et team-samarbejde bestående af forskellige kompetenceprofiler, som sammen kan løse en given opgave. I den 'overlappende' kontekst har deltagerne de samme kompetencer, eksempelvis hvor alle deltagere i et team vil kunne udføre den samme opgave. Ifølge Wenger er det gavnligt for læringen, hvis der er en kombination af begge kontekster til stede i fællesskabet (Wenger, 2004, s. 94).

2.1.3.2 Fælles virksomhed

Fælles virksomhed opstår, når deltagere i et praksisfællesskab meningsforhandler forståelsen af, hvorfor bestemte praksisser udføres indenfor fællesskabet. Handlingen, som den fælles virksomhed kommer til udtryk i, er et resultat af den fulde kompleksitet i det gensidige engagement i praksisfællesskabet. Med andre ord er fælles virksomhed det, der sker, når deltagerne i fællesskabet udøver deres praksisser, da de gennem udøvelsen meningsforhandler

forståelsen af formålet for fællesskabet. Først når en kollektiv forhandling har fundet sted, er praksissen en reel del af praksisfællesskabet, da den herved er kvalificeret ved at have et formål for fællesskabet. Den fælles virksomhed kan siges at være deltagernes reaktion på en praksis, der er udløst af det gensidige engagement i en gruppe (Wenger, 2004, s. 95). Meningsforhandlingen af den fælles virksomhed skal ikke munde ud i enighed blandt deltagerne. Modsattede opfattelser af, hvad der giver den fælles virksomhed mening, kan sagtens sameksistere, og vil tilmed kunne styrke det gensidige engagement i praksisfællesskabet (Wenger, 2004, s. 96). Med tiden bliver den fælles virksomhed en del af det fælles repertoire, som uddybes herunder.

2.1.3.3 Fælles repertoire

Det fælles repertoire er et udtryk for den historie, der er iboende i praksisfællesskabet (Wenger, 2004, s. 101). Det fælles repertoire er en fælles forhandlet praksis, der kommer til udtryk som reifikative og participative aspekter. Reifikative aspekter dækker over værktøj, symboler og artefakter, mens participative aspekter eksempelvis er rutiner eller bestemte måder at gøre tingene på (Wenger, 2004, s. 101). Disse aspekter kan bruges som ressource i den øvrige meningsforhandling, som foregår i fællesskabet (Wenger, 2004, s. 102). Selvom det fælles repertoire er et udtryk for den iboende historie, fællesskabet har opbygget, er den ikke statisk i sin tingsliggørelse, hvilket skyldes den grundlæggende antagelse om, at homogenitet ikke er nødvendigt i opretholdelsen af et praksisfællesskab. Wenger siger i forhold til det fælles repertoire, at den iboende flertydighed i meningsforhandlingen ikke kun eksisterer, men er anledning til produktion af nye meninger, og gør, at engagementet fortsætter i fællesskabet (Wenger, 2004, ss. 102-103). Fraværet af den fælles mening skal ikke blot ses som en konstatering, men bruges til at sætte kommunikationen og den fælles koordinering indenfor fællesskabet i arbejde (Wenger, 2004, s. 102).

2.1.4 Vores forandringsforståelse

Kolbæk fremlægger seks forandringsforståelser i sin bog, hvor praksisfællesskaber udgør en af disse (Kolbæk, 2020). Det er indenfor denne forandringsforståelse, vi selv placerer os, og derfor udfoldes forståelsen her. I praksisfællesskaber er det gennem gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire at deltagerne er i stand til at forhandle forandringer, praksisfællesskabet finder relevante at beskæftige sig med ud fra en fælles forståelse af, at

noget er et problem. Herigennem udvikler praksisfællesskabet forandringen, der i kraft af deres viden som deltagere i organisationen kan tage højde for kontekstbetingede faktorer. Forandringer ses altså som ækvivalent til læring, da der gennem forhandlingen opstår læring, praksisfællesskabet bruger til at udvikle nye forandringstiltag ud fra (Kolbæk, 2020, ss. 68-69).

2.2 Flexibilitet i arbejdslivet

Sociologen Richard Sennett skrev i 1999 bogen *Det Fleksible Menneske* (Sennett, 1999). Her fremlægger han et historisk blik på udviklingen af tendenser i arbejdslivet, og fokuserer på det moderne arbejdslivs konsekvenser for individet på arbejdsmarkedet. Sennett bruger særligt taylorismen som opposition til fleksibiliteten, som på daværende tidspunkt var et nyt fænomen i arbejdslivet. Vi vil i det følgende afsnit fremlægge den kritik, Sennett fremstiller i sin bog, om det han betegner som det moderne arbejdsliv, og dernæst dykke ned i hans syn på magtpositioneringens skift i organisatorisk kontekst.

2.2.1 Sennetts fleksibilitetsbegreb

Sennett hævder, at den på daværende tidspunkts nyfremkomne fleksibilitet i arbejdslivet gør mennesker mindre afhængige af hinanden (Sennett, 1999, s. 156), og ikke skaber en arbejdsidentitet på samme måde som dengang mennesker forblev i samme job en hel livstid (Sennett, 1999, ss. 134-135). Hans definition af fleksibilitet lyder:

“‘Fleksibilitet’ (latin: bøjelighed) er et udtryk for træets evne til både at give efter og komme igen, tåle belastning og rette sig igen. Ideelt set skulle fleksibel menneskelig adfærd være præget af den samme robusthed: være tilpasningsdygtig over for ændrede omstændigheder uden at lade sig nedbryde af dem” (Sennett, 1999, s. 47)

Metaforen om træet i vinden for menneskers reaktion på fleksibilitet er yderligere videreført af Hvid et al. (2018). De beskriver, at et træ godt kan stå imod en kortvarig vind og rejse sig stærkere, men hvis træet udsættes for en langvarig storm-sæson, så vil pauserne, hvor træet kan rejse sig igen, ikke være til stede og dermed kan træet blive permanent skadet (Hvid et al., 2018, s. 10).

Sennett argumenterer for, at arbejdsidentitet hos individet er stærkt formerende for det personlige selvbillede (Sennett, 1999, s. 70). Det eksemplificerer han i fortællingen om

bagerne, der i kraft af deres mangeårige ansættelse sammen på samme bageri havde udviklet kompetencer til at bage godt brød og en identitet i det fællesskab, de alle var en del af (Sennett, 1999, s. 70). Det var hårdt arbejde, men det var forbundet med en stolthed at mestre sit håndværk. Med teknologiens indtræden i det moderne arbejdsliv blev bagerens kompetencer overflødige, da brødets kvalitet nu ikke længere afhang af deres kompetencer og det fællesskab de havde opbygget i arbejdet, men af maskinerne som lavede brødet. Deres stillinger blev nu reduceret til at indebære håndtering af professionelle bagemaskiner, hvilket der ikke kræves forudgående kompetencer for at klare (Sennett, 1999, ss. 71-73). Det moderne arbejdsliv skaber derfor ikke samme forudsætninger for at danne en arbejdsidentitet, som bidrager positivt til selvopfattelsen af at være nødvendig på arbejdsmarkedet i kraft af iboende kompetencer (Sennett, 1999, s. 77). Flexibiliteten og det mindskede behov for specifikke kompetencer på det moderne arbejdsmarked leder til et fragmenteret arbejdsliv i kraft af tendensen til kortvarige ansættelser og hyppigere fyringsrunder (Sennett, 1999, s. 150). Ovenstående tendenser er ifølge Sennett skabt som følge af den kapitalistiske elites idé om, at ungdommelig omstillingsparathed og organisatoriske forandringsprocesser er virksomhedens eneste vej til succes (Sennett, 1999, s. 106). Det efterlader et individ forvirret og med følelsen af at være en fiasko, da hyppige fyringsrunder og manglende anerkendelse fra ledelsen fører til et konstant pres ledsaget af en usikkerhed om, om man er god nok (Sennett, 1999, ss. 132-133). I hans optik var risikoen for fiasko engang primært forbeholdt de underprivilegerede, der eksempelvis havde svært ved at finde fast arbejde. I det moderne samfund hører risikoen for fiasko også til middelklassens arbejdsvilkår, da succes er svært at fastholde i den konstant omskiftelige, forandringsparate verden. Hyppigere fyringsrunder, omstrukturering af virksomheder og kampen for opretholdelse af et godt og stabilt familieliv er blevet normalen, hvilket øger følelsen af at være utilstrækkelig (Sennett, 1999, ss. 132-133).

2.2.2 Forskydning af magt i virksomheder

Magt har taget en anden form i det moderne kapitalistiske samfund. Hvor den før var præget af gennemsigtighed og et tydeligere hierarki i den organisatoriske struktur, er magten nu fordelt således, at med opstandelsen af det øgede teamwork er presset fra ledelsen mindre tydeligt, mens det indbyrdes pres fra kollegaer højnes. Det kommer sig af, at ledelsen sætter urimelige krav til teamet i at strukturere og lede sine arbejdsopgaver selv, som i kraft af

teammedlemmernes generelle usikkerhed på arbejdsmarkedet forsøger at leve op til disse krav. Det spiller kollegaerne ud mod hinanden og skaber et indbyrdes pres i teamet. Sennett uddyber:

"Folk spiller stadig magtspil, men fremhævelsen af bløde færdigheder som kommunikation og formidling [i indførslen af mere teamwork] ændrer en side af magtudøvelsen radikalt: autoriteten forsvinder - autoritet af den slags, der selvtillidsfuldt siger: "Det skal gøres sådan her!" eller "lyt til mig, jeg ved, hvad jeg taler om!" Det menneske, der har magten, forsøger ikke længere at retfærdiggøre sine ordrer. Den magtfulde "støtter" eller "hjælper" blot de andre. En sådan magt uden autoritet gør de ansatte desorienterede. De føler sig måske stadig tilskyndet til at retfærdiggøre sig selv, men nu er der ingen at tale til højere oppe i systemet" (Sennett, 1999, s. 121)

Herved er lederens "ryg" fri for den autoritære rolle, som styrer af teamet, og kan profilere sig selv mere som 'ven af teamet', og være på 'deres side'. I virkeligheden er magten bare omstruktureret, og ikke forsvundet, som den umiddelbare fortælling om indførelsen af teamwork på arbejdspladsen ellers byder ind til (Sennett, 1999, s. 121). Det leder, som Sennett påpeger, til, at medarbejderne bliver desorienterede om, hvordan de skal strukturere deres arbejdsliv og hvem de skal rette henvendelse til, når de forsøger at finde ud af, hvad der forventes af dem. Flexibiliteten i det moderne arbejdsliv skaber altså desorienterede individer, der i jagten på at opfylde nu mindre tydelige krav fra lederens side, konstant skal retfærdiggøre sine handlinger overfor sig selv og sine kollegaer, der er i samme båd.

Sennett påpeger, at alle disse nye strukturer i høj grad udvikles og formuleres af kapitalismens topelite, der i sit eksklusive fællesskab har manglende indsigt i den menige mands betingelser for at indgå i det arbejdsliv, de med den nye orden, de tilrettelægger, tilbyder. Topeliten er måske rustet til at tage imod forandringer i en lind strøm og trives i en risikofyldt hverdag, hvor usikkerhed præger arbejdskulturen. Men den menige mand, der med sin mindre privilegerede status skal navigere i denne arbejdskultur, trives måske ikke på samme måde som eliten, og mangler netop stabiliteten og trygheden til at bygge sit liv og identitet op omkring (Sennett, 1999, ss. 66-67).

Den opsummerende pointe er, at flexibilitet kendetegner det moderne samfunds modsvar til tidligere tiders "stive bureaukrati" (Sennett, 1999, s. 7). Men den form for flexibilitet, som rent faktisk tilbydes medarbejdere i det moderne arbejdsliv, er ikke ren i sin form; den

fastholder medarbejderen i et jerngreb fyldt med et nu indadvendt pres, der er skabt af den omstrukturering af magt, der er sket (Sennett, 1999, s. 127). Et eksempel på dette, udover indførelsen af mere projektbaseret teamwork, er hjemmearbejde. På overfladen lyder begrebet hjemmearbejde som en frigørelse af tid og rum, der tillader medarbejderen selv at strukturere sin arbejdsproces. Sennett fremstiller dog at hjemmearbejdet - da han skrev bogen - leder til øget kontrol fra ledelsens side, da ledelsen kan være mistroisk overfor medarbejderens loyalitet og faktiske arbejdsindsats under hjemmearbejdet (Sennett, 1999, ss. 61-62). Det betyder, at hvad der på overfladen virker som et initiativ, der skal give medarbejderen mere frihed og autonomi, ifølge Sennett kan medføre øget kontrol og mistillid. Dog vil vi her understrege, at denne overvågning Sennett fremstiller, ikke nødvendigvis er gældende anno 2022.

Afslutningsvis er det vigtigt at pointere, at Sennett ikke idealiserer gamle tiders omstrukturering, som taylorismens samlebandsarbejde og totale fravær af autonomi og kvalifikationsbestemt arbejde (Sennett, 1999, ss. 130-131). Han sætter de to traditioner op som en historisk forlængelse af hinanden, måske for at lægge op til næste paradigmeskifte, der kan rumme et arbejdsliv præget af autonomi, gensidig afhængighed, stabilitet og tydelige kontrolformer, som er kendetegnet ved tillidsfuld ledelse.

3.0 Kapitel 3: Metodologi

Dette kapitel klarlægger vores metodologiske tilgang i specialet, hvilket skal gøre grundlaget for den viden, vi fremstiller, transparent for læseren. Først præsenteres specialets kvalitative forskningstilgang, og udfolder dernæst vores brug af henholdsvis deltagerobservation, SnapLog og fokusgruppeinterviews. Refleksioner over vores forskerposition og metodeetik udfoldes ydermere, samt en fyldestgørende casebeskrivelse af CM. Hvert metodeafsnit tillægges refleksion over metodens anvendelse som den skete, for herigennem at lade det stå klart for læseren hvilke forudsætninger specialet er udarbejdet på baggrund af.

Vi finder det nødvendigt at gøre læseren opmærksom på, at vores problemfelt har ændret sig fra vi gik i gang med den indledende fase af specialet til det færdige produkt. Interviewguiden og SnapLog-guiden, der præsenteres i det følgende, vil derfor umiddelbart ikke virke relevante i den kontekst vi indtil videre har beskrevet gennem specialet, da særligt begrebet om motivation fremgår, hvilket vi ikke behandler i nærværende speciale. Det er dog gennem

empiriindsamlingen, med brugen af ovennævnte interviewguide og SnapLog-spørgsmål, vi har ændret problemfeltet til nu at omhandle det moderne arbejdslivs betydning for muligheder for læring i virksomheder, hvilket vi derfor vil argumentere for legitimerer vores brug af de forskellige guides. Det er netop i vores samspil med feltet at vi er blevet gjort opmærksomme på behovet for ændringer af specialets retning.

Specialet tager bevidst et medarbejderperspektiv i udfoldelsen af problemstillingerne, hvilket også afspejles i det metodiske valg om ikke at inddrage ledelsen i empiriindsamlingen. Dette udspringer af ønsket om at udfolde medarbejdernes perspektiv, og ikke at sidestille leder- og medarbejderperspektiver, da omdrejningspunktet for specialet herved havde været et andet. Vi anerkender at en videreførsel af projektet kan indebære en præsentation af specialet for lederne, der herved kunne bibringe nuancerede perspektiver på specialets fund, konklusioner og forandringsforslag, og videreudvikle den viden, specialet bidrager med til arbejdslivsforskning.

3.1 Kvalitativ tilgang

Specialet tager udgangspunkt i en kvalitativ forskningstilgang. Dette forudsætter, at vi beskæftiger os med, “[...] *hvordan* noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles” (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 15)⁴. Vi anvender deltagerobservation og fokusgruppeinterviews til at få indsigt i feltet, vi undersøger, da informanternes livsverden og perspektiver på mening og værdier, herved fremstilles for os, og gør os klogere på det forskningsfelt, vi undersøger (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 16). I kvalitativ forskning er fokus særligt på sociale kontekster, handlemåder, oplevelser mm., der tilsammen udgør data, der ikke er direkte målbar, men udtryk for kontekstafhængig viden om mennesker (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 16). Arbejdsformen i kvalitativ forskning er funderet i målet om at forstå og fortolke, snarere end foretagelsen af optællinger og kvantificerbare målinger, som det er tilfældet indenfor kvantitativ forskning (Brinkmann & Tanggaard, 2020, ss. 15-16). Dette afspejler vores projekt, da det i sin form af et casestudie er mere optaget af at opnå viden om kontekstafhængige sociale praksisser og meningsgivende faktorer hos informanterne, end at sige noget om virksomhedens kvantitative forhold.

⁴ Egen brug af understregning. I originalteksten er det understregne kursiveret

3.2 Casestudium

Specialet tager udgangspunkt i et casestudium. Dette afsnit har til formål at kvalificere den viden, vi gennem bearbejdning af empirien har opnået, ud fra Bent Flyvbjergs argumenter for validitet i casestudier (Flyvbjerg, 2020).

Casestudier kritiseres for ikke at være anvendelige til forskning, da de ikke kan sige noget om generelle tendenser i et forskningsfelt. Ifølge Flyvbjerg kan den kritik dog undermineres med argumentet om, at der i samfundsvidenskaben ikke genereres viden, som ikke er udsprunget af kontekstafhængige problemstillinger, da der i samfundsvidenskabelig forskning ikke kan forudsiges præcise udfald af teoretiske afprøvninger i praksis netop på grund af de ufravigelige kontekster, samfundsvidenskaben forsker indenfor (Flyvbjerg, 2020, s. 625). Den kontekstafhængige undersøgelse, et casestudium er, vil ydermere kvalificeres i samspillet med feltet, der undersøges. I et casestudium kan feltet anvendes som kilde til ekspertviden på området og er derfor aktiv i udviklingen af specialets problemfelt. Dette kan mindske den bias, som kan opstå, når forskere ikke er opmærksomme på deres forudindtagelser om feltet. I casestudier “svarede feltet forskeren igen”, når påstande fremlægges og diskuteres i interaktionen med aktører fra feltet (Flyvbjerg, 2020, s. 643). Netop derfor ender mange casestudier med at handle om noget andet, end det oprindeligt var tiltænkt, da feltet har flyttet opmærksomheden hen på mere væsentlige, og for forskeren skjulte, problemstillinger. Vores initiale tilgang og forestilling om, hvad vi ville undersøge, var anderledes end det, specialet handler om. Dette kan tilskrives feltets påvirkning på os som forskere, da det var i den nære relation til aktørerne i felten, at andre problemstillinger, end dem vi forestillede os på forhånd, viste sig at være mere relevante at beskæftige sig med.

Ud fra ovenstående kan der altså argumenteres for, at casestudier kan sige noget reelt og vigtigt om tendenser i arbejdslivet og dermed bidrage til arbejdslivsforskning, hvilket specialet tilstræber.

3.3 Deltagerobservation

Som led i vores empiriindsamling har vi valgt at udføre deltagerobservation i den casevirksomhed, vi undersøger. Deltagerobservation udmærker sig ved at lade forskeren se på

feltet, som det udspiller sig, og ikke, som eksempelvis i interviews, høre om situationer i et retrospektivt lys (Szulevicz, 2020, s. 104). Vores placering indenfor det praksisteoretiske felt forudsætter, at vi som forskere kigger på og forsøger at forstå *praksisser*, som udspiller sig i feltet, vi undersøger. Dette tillader deltagerobservationen i sin natur, da vi netop her er i stand til at lave dybdegående, tykke beskrivelser af det, der udspiller sig foran os (Szulevicz, 2020, s. 104). Konkret valgte vi at udføre observationen af to omgange, der i alt svarede til fire arbejdsdage. Ved den første omgang var Lucie alene afsted, som deltagerobservatør i to dage. Dette valg blev truffet ud fra omstændigheden, at Kathrine har arbejdet med casevirksomheden før, og derfor har viden om og erfaring med virksomheden, som Lucie ikke har. Formålet var, at Lucie kunne skabe sine egne første erfaringer og indtryk af virksomheden og dens medarbejdere, upåvirket af Kathrines forudgående kendskab til både de aktører og praksisser, der karakteriserer CM.

I anden omgang observerede vi begge felten i en periode på to dage. Vi udarbejdede hver vores feltnoter for derefter at kunne sammenligne ligheder og forskelle i fortolkninger af, hvad der udspillede sig i praksis. Dette bringer validitet til det empiriske materiale, da vi gennem denne sammenligning blev klogere på, at vi opfattede det, observerede forskelligt, og at vores observationer derfor ikke kunne ses som repræsentative for det virkelige hændelsesforløb, men kun fandt sted i kraft af vores indbyrdes forudsætninger for at fortolke feltet (Saltofte, 2016). Forud for observationsdagene havde vi udarbejdet en observationsguide, der på strategisk vis tillod at kategorisere observationerne, vi beskrev, for lettere at danne overblik over herskende tendenser i det samlede materiale. Kategorierne var eksempelvis kommunikation, hjemmearbejde og fleksibilitet (Bundgaard og Mogensen, 2018, s. 81).

At Kathrine havde erfaring med virksomheden fra tidligere, viste sig ikke at udgøre en stor forhindring, da meget nyt var sket siden da. Virksomheden har skiftet lokaler, hvilket har ledt til opbrud i rutiner, som derved også var nye for Kathrine at observere. Derudover ser vi det som en styrke i projektet, at Lucies observationer kan nuancere Kathrines, og omvendt, ved netop at belyse erfaringens effekt på det sete.

Afslutningsvis vil vi pointere, at deltagerobservationerne gjorde os i stand til at danne den nødvendige baggrundsviden for at designe de efterfølgende dataindsamlingsmetoder. Disse præsenteres i nedenstående.

3.4 SnapLog-metoden

Vi har i vores empiriindsamling blandt andet valgt at benytte os af den såkaldte ‘SnapLog-metode’, som i teksten *SnapLog - en performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel* er fremlagt af forskerne Pia Bramming, Birgitte Gorm Hansen og Kristian Gylling Olesen (2009). De fremstiller metoden med udgangspunkt i, at snaplog kan anvendes til at indsamle empiri om arbejdsmiljø, hvor informanterne selv spiller en aktiv rolle. Metoden går ud på, at informanter gennem en periode tager billeder af glimt fra deres arbejdsdag, som relaterer sig til forhåndsdefinerede temaer. Temaerne er bestemt af forskeren, som derigennem kan få indsigt i informanternes erfaringer med og opfattelser af tematikkerne. Til hvert billede føres en logbog, hvor der kort besvares, hvad billedet forestiller, hvorfor de tog billedet, og hvordan det relaterer sig til den pågældende tematik. På denne måde er informanterne medkonstruktører af den viden, som produceres gennem metoden (Bramming, et al., 2009).

Billederne og de tilhørende logbogsnoter danner basen for efterfølgende fokusgruppeinterviews med informanterne, som også er en del af metoden at udføre (Bramming, et al., 2009, s. 25). Her får de lov til at elaborere deres tanker bag billederne, og desuden drøfte billedernes mening med hinanden, således at forskellige opfattelser af arbejdsmiljøet kommer til syne (Bramming, et al., 2009, s. 25).

Som det vil udfoldes i afsnittet om metodekritik, var informanters udførsel af opgaven ikke fyldestgørende nok til, at billederne og logteksterne kunne udgøre grundlaget for de efterfølgende fokusgruppeinterviews. En anden årsag til dette var desuden, at informanterne, der deltog i fokusgruppeinterviewene, ikke alle havde deltaget i SnapLog-metoden, og derfor ikke havde samme grundlag for at diskutere billederne, som det ellers var tiltænkt. Derfor har SnapLog-metoden kun til dels fungeret som et middel til at opnå forhåndsviden om informanternes arbejdsliv, vi derefter har kunne bruge i udarbejdelsen af interviewguiden, og dels som øvrig referenceramme af, hvad der foregår på kontoret i dagligdagen. I interviewguiden blev billederne desuden anvendt i en øvelse, hvor informanterne skulle diskutere arbejdsmiljøet ud fra billederne.

3.4.1 Informanter

Måden, vi anlagde kontakt til SnapLog-informanterne, var, at vi udarbejdede en kort præsentation af vores speciales felt og baggrund, Snaplog-metodens indhold og praktisk information om metodens forløb. Lucie præsenterede dette til et fredagsmøde i virksomheden, og herefter meldte otte medarbejdere sig til at deltage. Informanterne modtog nogle dage senere en mail fra os, hvori specialet kort blev præsenteret igen, samt en grundig gennemgang af SnapLog-metodens indhold og hvad informanterne i praksis skulle gøre for at udføre opgaven. Vi medsendte også de konkrete udsagn, vi havde formuleret, som udgjorde tematikkerne, de skulle tage billeder indenfor.

3.4.2 Vores udarbejdede udsagn

Vi udarbejdede tre udsagn (a, b og c), som udgjorde tematikker informanterne skulle tage billeder indenfor. De præsenteres her:

- a) Det, du synes giver dit arbejde mening og som giver dig lyst til at arbejde hos Copenhagen Marketing.
- b) De opgaver eller situationer, du bliver motiveret af.
- c) Hvordan dit arbejde passer ind i din generelle livsstil?

Derudover skulle informanterne til hvert billede besvare fire spørgsmål (1, 2, 3 og 4). Disse spørgsmål havde til formål at give os som forskere indsigt i tankerne bag billederne, de valgte at tage. De tre af de fire spørgsmål er, som nævnt, taget fra Snaplog-teksten (Bramming, et al., 2009, s. 25). Det første spørgsmål, nr. 1, er dog formuleret af os, med formål om at sikre vores forståelse af det tilsendte billede bedst muligt.

Til hvert billede skal I sende 2-3 sætninger, hvor I besvarer følgende spørgsmål:

- 1) Hvilket tema hører billedet til (a, b, c)?
- 2) Hvad forestiller billedet?
- 3) Hvorfor tog du billedet?
- 4) Hvad har billedet med udsagnet at gøre?

Vi endte med at modtage 33 billeder fra syv forskellige informanter. I følgende afsnit beskriver vi, hvordan fokusgruppeinterviewet var struktureret og forløb, samt hvordan billederne blev anvendt heri.

3.5 Fokusgruppeinterviews

Da vi anser CM som et praksisfællesskab, finder vi det relevant at få indsigt i medarbejdernes interaktioner og meningsskabelser, hvilket muliggøres i anvendelsen af fokusgruppeinterviews som empiriindsamlingsmetode. Valget om anvendelse af fokusgruppeinterview blev desuden taget ud fra ovenstående metodiske overvejelser om SnapLog-metoden, der netop foreskriver fokusgruppeinterview som den 'anden del' af den samlede metodiske tilgang. Som nævnt har vi valgt ikke at lade billederne udgøre det samlede indhold af fokusgruppeinterviewet indhold, men kun indgå som en deløvelse.

Fordelen ved fokusgruppeinterviews er, at modsat det individuelle interview kan man i kraft af tilstedeværelsen af en gruppe få adgang til en indsigt i gruppedeltagernes interne gruppedynamik, frem for at høre om erfaringer og oplevelser fra en ensidig vinkel i et individuelt interview (Justesen, 2010, s. 79). Netop de kollegiale interaktioner fandt vi relevante at få kendskab til i kraft af vores indtryk af CM som fællesskabsorienteret arbejdsplads. Justesen påpeger, at det særligt vigtige for forskeren at lægge mærke til i fokusgruppeinterviews er, hvordan dialogen etableres og hvordan deltagerne interagerer med hinanden. Dermed er det i højere grad responsen fra de andre deltagere, frem for dybden af de individuelle svar, som er interessant (Justesen, 2010 s. 79). Dog er en ulempe ved fokusgruppeinterviewet, at vi ikke får adgang til informanternes uforbeholdne meninger og livsverdener i kraft af de øvrige medarbejders tilstedeværelse (Halkier, 2020 s. 169).

3.5.1 Udvælgelse af informanter

I den indledende sammensætning af fokusgrupperne valgte vi at blande deltagerne ud fra forskellige parametre for at opnå diversitet i grupperne. Dette er af hensyn til at give os som forskere de bedste betingelser for at opnå indsigt i interaktionen mellem deltagerne i kraft af deres forskelligartede perspektiver (Halkier, 2020, s. 171). Vi ønskede at have repræsentanter fra så mange teams som muligt. Derudover ønskede vi, at teamledere ikke skulle være i gruppe med nogen, de havde en ledelsesfunktion overfor, og at der ikke skulle være flere medarbejdere

fra samme team i det samme interview. Vi ønskede også at have en gruppestørrelse på fire til fem deltagere, så der var rig mulighed for at vende nuancer og perspektiver.

På baggrund af sygdom blandt medarbejderne så vi os nødsagede til at afvige fra den oprindelige plan for sammensætning, og måtte derfor invitere informanter med, som kompromitterede opfyldelsen af de omtalte parametre. Deltagerantallet blev desuden lavt, med tre deltagere i hvert interview. Den endelige sammensætning af informanter, hvor det første interview opnåede de fleste af vores parametre med tre deltagere fra tre forskellige teams, hvorimod det andet interview havde tre informanter fra kun to forskellige teams. Dermed endte vi med en lettere skæv repræsentation for virksomheden, med en manglede repræsentant fra Webteamet, og til gengæld for mange repræsentanter fra SoMe-teamet. Derfor kan empirien være præget af enkelte teams' arbejdsbetingelser og udfordringer, hvor andre teams er underrepræsenterede. Dette kommer desuden til udtryk i analysen, hvor vi anvender flere eksempler fra det første fokusgruppeinterview, eftersom samtalens emner blev belyst fra flere perspektiver ved dette interview.

3.5.2 Udarbejdelse af interviewguiden

Vi vil i det følgende give en gennemgang af, hvordan vores fokusgruppeinterviewguide⁵ er opbygget. Interviewguiden er udarbejdet med inspiration fra Halkiers guide til fokusgruppeinterviews (Halkier, 2020, s. 167-185).

Vi ønskede, at interviewet skulle starte med en grundig rammesætning af fokusgruppeinterviewets betingelser med fokus på at gøre deltagerne trygge i interviewsituationen, men også gøre dem bekendte med forskellen på fokusgruppeinterviews og klassiske interviews (Halkier, 2020, s. 176). Vi betonedede derfor overfor deltagerne, at dette fokusgruppeinterview adskilte sig fra den klassiske forståelse af et interview, hvor interviewereren stiller spørgsmål, som informanterne skal svare på ét ad gangen. Vores intention var netop at få dem i tale gennem øvelser og diskutere pointer indbyrdes. Vi afbrød kun, hvis vi så et behov for at få uddybet meninger og pointer fra deltagerne, hvis dialogen blev for indforstået. Herved fik vi mulighed for at se deres dynamikker udspille sig næsten uforstyrret.

⁵ Interviewguiden kan ses i sin fulde længde i bilag 1.

3.5.2.1 Spørgsmål og øvelser

Fokusgruppeinterviewet har karakter af at være semistruktureret, da vi som forskere i nærværende speciale er særligt interesserede i indholdet af diskussionerne og interaktionen mellem deltagerne. Halkier kategoriserer tre tilgange til strukturgraden i et fokusgruppeinterview; en stram struktur, en løs struktur og en blandet tragtmodel (Halkier, 2020, s. 173). Vi benytter os af den blandede tragtmodel, der starter med åbne spørgsmål og langsomt bliver indkredset til at handle mere om det specifikke emne, vi som forskere er interesserede i (Morgan, 1997 i: Halkier, 2020). Vores interviewguide er bygget op om åbne spørgsmål og øvelser og som moderatorer har vi et ønske om at skabe social dynamik i interviewet, så alle informanter kommer i tale. I øvrigt bryder vi ind i interviewet, hvis vi har brug for uddybning af interne forståelser (Halkier, 2020, s. 174).

De åbne spørgsmål, som karakteriserer den løse struktur, og som åbner vores interview, har til hensigt at lade informanter tale frit om et emne. Ved disse typer af spørgsmål skal informanterne have lov at tale frit og det interessante som forsker er i høj grad at observere interaktionerne mellem informanterne (Halkier, 2020, s. 174). Vores interviewguide starter altså med en åbnende spørgsmål, som havde til hensigt at åbne deltagerens diskussionsforum via et beskrivende startspørgsmål, som lød: "Hvorfor arbejder I i CopenhagenMarketing?". Dette fik samtalen i gang hos deltagerne, da denne type spørgsmål er lette at svare på for deltagerne (Halkier, 2020, s. 178). Herefter præsenterede vi den første øvelse, billedøvelsen, hvilket er SnapLog-metodens bidrag til fokusgruppeinterviewet. Vi bad deltagerne diskutere, hvad de så på billederne, der eksempelvis viste deres fælles frokost og en gåtur i arbejdstiden, og hvordan dette talte ind i deres forståelse af arbejdsmiljøet i CM. Dette bidrog til indsigt i antagelser og perspektiver på blandt andet arbejdspladsens faciliteter og hverdagslige praksisser, og dermed opstod meningsforhandling af disse.

Snaplog-billederne og de tilhørende logtekster var alle taget ud fra et positivt syn på virksomheden og indebar ikke kritiske perspektiver på CM. Dette er forventeligt, eftersom forskrifterne for SnapLoggens spørgsmål er, at de skal være positivt funderede, da kritiske spørgsmål kan hæmme forskerens adgang til feltet (Bramming, et al., 2009, s. 25). Derfor havde vi et ønske om at fremme et mere nuanceret blik på virksomheden. Det kan være svært at tale "imod normen" til et fokusgruppeinterview, når deltagerne er en del af det samme praksisfællesskab. Derfor handlede den efterfølgende øvelse, udsagnsøvelsen, om at få deltagerne til at udpege udfordringer i CM. Via 10 udsagn om udfordringer i CM, vi havde formuleret, samt to blanke sedler de selv kunne udfylde, skulle deltagerne prioritere, hvilke tre

de synes, der passer bedst på CM. De forberedte udsagn er formulerede på baggrund af observationer, viden om hyppige udfordringer på kontorer, samt en forforståelse fra det tidligere studie med CM som casevirksomhed. Denne øvelse giver deltagerne mulighed for at tale om det, der kan være udfordrende i hverdagen, uden at de selv skulle udpege kritikpunkter i deres arbejdsplads – det havde vi gjort på forhånd. Den sidste aktivitet i interviewet er en caseøvelse, hvor vi beskriver to scenarier - ét ad gangen - som deltagerne skal forholde sig til. Begge caseøvelser tog udgangspunkt i at interviewdeltagerne sammen med de resterende medarbejdere i virksomheden skal løse en marketingopgave med en række benspænd, vi har formuleret. I den første case har vi forsøgt at binde dem til tid og rum, og fjernet deres mulighed for fleksibilitet. I den anden case har vi sat mange rammer fri og tvunget dem til at være fleksible. Dette har vi gjort for at give dem et fælles-tredje at snakke ud fra, som dermed fjerner muligheden for at personificere aktører i det virkelige liv, men holde sig til et tænkt scenarie.

Med det sidste spørgsmål beder vi informanterne om at opsummere, hvad der står frem for dem, når de ser tilbage på det, de har diskuteret under interviewet. Dette spørgsmål har til hensigt at tydeliggøre det, der fylder hos informanterne, som kan være af forskellig karakter, både indbyrdes i gruppen og i forhold til vores forståelse af fremtrædende temaer som forskere

3.6 Bearbejdning af empiri

Som fremsat ovenfor består vores samlede datamateriale af observationsnoter, SnapLog-billeder og tilhørende logtekster samt fokusgruppeinterviews. Vi har transskriberet fokusgruppeinterviewene på baggrund af lyd- og videooptagelser. Vores videooptagelser har gjort det muligt at analysere vores empiri ud fra det sagte ord og den indbyrdes udtalte dynamik, der udfoldede sig under interviewene.

For at kvalificere det udvalgte empiri, specialet primært beskæftiger sig med, er vi gået systematisk til værks i kodningsarbejdet. Vi har taget udgangspunkt i forskrifterne for kodning i *Analyse: Arbejdet med det etnografiske materiale* af Helle Bundgaard og Hanne Overgaard Mogensen, der særligt beskæftiger sig med åben og fokuseret kodning (Bundgaard & Mogensen, 2018, ss. 78-83). Forud for feltarbejdet orienterede vi os grundigt i feltet, vi bevæger os indenfor, for at kunne lave nogle foreløbige, tentative koder at tage udgangspunkt i ude i felten. Vi endte med at have følgende koder forud for empiriindsamlingen: Flexibilitet,

kommunikation, arbejdsrytmer, rummet og forskerposition. Hver kategori havde en række underkategorier tilknyttet, som Bundgaard og Mogensen anbefaler (Bundgaard & Mogensen, 2018, s. 81). Dette gjorde os i stand til at have en forståelse for, hvad vi kiggede efter i feltet og gøre den efterfølgende kodning mere overskuelig (Bundgaard & Mogensen, 2018, s. 81).

Da alt materiale var indsamlet og transskriberet, gennemlæste vi den samlede mængde og diskuterede, hvad vi så som fremtrædende temaer. I gennemlæsningen kunne vi opdage materialet på ny, da kodningen tillod os at træde et skridt tilbage og se mønstre og tematikker fremtræde i materialets helhed. Dette udgjorde den åbne kodning, som Bundgaard og Mogensen referer til er anvendelig i første fase af kodningen (Bundgaard & Mogensen, 2018, ss. 82-83). Vores diskussion resulterede i et nyt sæt koder, vi tog udgangspunkt i, i den efterfølgende kodning. Disse temaer var: Den gode arbejdsplads, Kommunikation, Regulerende normer, Virksomheden under udvikling og Bagsiden af den gode arbejdsplads. Med udgangspunkt i disse foretog vi en fokuseret kodning af det empiriske materiale, hvor vi i de nye koder kunne se mønstre og sammenhænge i det, informanterne udtrykte gennem empirien. Den efterfølgende sortering af materialet udgjorde den fokuserede kodning, da der i kategoriseringen af de identificerede koder er fremkommet viden om, hvilke temaer der træder mest frem i materialet, og derved kvalificerer de endelige tematikkers relevans i specialet (Bundgaard & Mogensen, 2018, s. 83). Gennem det efterfølgende analysearbejde med de udvalgte koder fandt vi det hensigtsmæssigt at udelade en del af disse kategorier, samt omstrukturere brugen af materialet indenfor de enkelte koder. Et eksempel herpå er empirien, vi placerede under koden: Bagsiden af den gode arbejdsplads, der i specialet nu udgør et diskuterende element under hver delanalyse.

Som det ses i ovenstående, har vi valgt en induktiv tilgang i indsamlingen og bearbejdningen af datamaterialet (Bundgaard & Mogensen, 2018, s. 79). Det ses ved, at vi ikke på forhånd havde lagt os fast på specialets teoretiske ståsted, og det er herved det empiriske materiale, som har været styrende for den efterfølgende teoretiske placering.

3.7 Forskerposition

Som tidligere nævnt er udgangspunktet i vores læringsforståelse, at læring er socialt betinget og foregår i de praksisser vi udfører i samspil med andre, som Lave og Wenger foreskriver (1991). Som forskere klassificerer vi os som legitime perifere deltagere i CM. Vores adgang er

legitimeret af ledelsen, som har accepteret at indgå samarbejdet med os. Dog er vi som udefrakommende ikke bekendte med de sociale praksisser, eksempelvis den fælles frokost, vi i kraft af at deltage i feltet lærer om, hvad betyder i CM's kontekst.

Forskerens adgang til feltet har betydning for, hvad man ser og *ikke* ser under feltstudiet. Vores adgang til feltet blev initieret af en fælles bekendt, der har en relation til en fra ledergruppen. Dog flyttede rollen som 'gatekeeper' over på CM's nye direktør, da kontakten med CM var etableret. En gatekeeper er personen, der giver forskeren adgang til feltet, og former begrænsningerne, der kan være forbundet med at udføre feltarbejde (Hammersley & Atkinson, 2007). For at blive klogere på samarbejdets potentialer, aftalte vi forud for samarbejdet et møde med ham, hvor det hurtigt stod klart at vores betingelser for adgangen til feltet var gode. Dette var i sig selv udslagsgivende for valget om samarbejdet med CM, da vi under den indledende fase af specialeprocessen havde kontakt til andre virksomheder, der allerede i den første telefonsamtale satte mange grænser for vores forskningsarbejde, før vi havde præsenteret specialets formål ordentligt for dem.

Vi anså derfor adgangen til feltet i CM som fyldestgørende i forhold til de metoder, vi gerne ville anvende (deltagerobservation, SnapLog og fokusgruppeinterviews), da vi fik adgang til informanterne, dette ville kræve. At have fyldestgørende adgang til feltet er ikke ensbetydende med, at man deltager på lige fod med dem, der er fuldgældige deltagere i fællesskabet. Dette kom blandt andet til udtryk i frokostpausen. I kraft af vores position som *deltagerobservatorer*, tog vi et bevidst valg om at sidde med til bords og spise frokost med deltagerne. Vores position som udefrakommende blev dog understreget af, at vi spiste vores egen medbragte mad, og ikke tog fra det fælles frokostbord, som tilbydes medarbejderne. Dette satte spot på den usynlige grænse mellem os og dem, vi observerede, der i kraft af indholdet på vores tallerkener pludselig blev meget synlig. Deltagelsen i frokostpraksissen bidrog dog, trods tydeliggørelsen af vores udefrakommende position, til læring om denne sociale praksis, ved at vi blev klar over at denne praksis er betydningsfuld for medarbejderne. Under den indledende fase af SnapLog og fokusgruppeinterviews var det særligt brugbart at vores gatekeeper lod os forvalte kontakten med informanterne direkte via mail, og ikke satte grænse for, hvem vi måtte kontakte, af hensyn til eksempelvis tidsforbrug og andre strukturelle dagsordener. Gatekeeperen bad heller ikke om at se vores interviewguide eller SnapLog-spørgsmål forud for vores anvendelse af disse. Dette er et udtryk for den frihed, vi som forskere blev tilbudt i CM, og undervejs reflekterede vi med hinanden over, om der mon overhoved var en grænse for, hvad vi kunne få adgang til. Denne

grænse fandt vi dog, da vi spurgte om adgang til virksomhedens medarbejderhåndbog, og fik afslag. Dette kunne have givet indsigt i eventuelle formelle regler vi ikke kender til i kraft af vores perifere deltagelse som udefrakommende og vi kunne have brugt denne viden til at sammenligne med, det vi observerede i felten.

Som opsummering af ovenstående havde vi som forskere gode betingelser for at færdes i feltet uden mange begrænsninger i vores adgang. Dog kan vi i kraft af vores position som legitime perifere deltagere aldrig deltage på lige fod med feltets øvrige deltagere. Vores deltagelse i feltets sociale praksisser medførte den læring, som vores samarbejde med virksomheden havde til formål at give os.

3.8 Metodeetik

Da grundlaget for specialet er samarbejdet mellem os og CM, har vi sørget for at overholde anbefalede retningslinjer for, hvordan vi håndterer den indsamlede data. Dette forstærker tilliden mellem os som forskere og virksomheden, da klare regler for brugen og håndteringen af materialet gøres transparente (Jöhncke, 2018, s. 127). Dette kommer til udtryk i valget om at udforme en kontrakt forud for samarbejdets start, der gør specialets etiske valg eksplícite. Dette indbefatter forventninger til samarbejdet i forhold til vores adgang til feltet, anonymisering af informanter, hvem der har adgang til det færdige speciale og retten til at ændre specialets fokus undervejs (Bundgaard & Gammeltoft, 2018, ss. 35-36). Udover at styrke tilliden mellem os og virksomheden tjener kontrakten også det formål at sikre vores forskningsmuligheder i virksomheden, ved at gøre det klart, hvad vi forventer at have adgang til under dataindsamlingen. Dette inkluderer blandt andet adgangen til informanter gennem fokusgruppeinterviews uden tilstedeværelse af ledelsen. Derudover er informanterne fra fokusgruppeinterviewene også blevet bekendt med vores brug af den data, de gennem interviewet producerer, med særlig vægtning på den anonymitet vi sørger for at pålægge deres udtalelser gennem specialet. Dette gør vi ud fra et ønske om at lade informanterne tale mere frit, og ikke lægge bånd på eventuelle kritiske refleksioner under interviewet ud fra en frygt for, hvordan dette vil påvirke deres øvrige arbejdsliv. For at sikre anonymiteten er medarbejdernes navne skiftet ud med pseudonymer, Dette gør vi, da vi ikke vil gå på kompromis med vores løfte om anonymitet overfor medarbejderne (Brinkmann, 2020, s. 597). Kontrakten er desuden udformet efter ønske om, at nærværende speciale skal bidrage til den

øvrige arbejdslivsforskning. En betingelse herfor er, at specialet gøres offentligt tilgængeligt efter aflevering. Derfor har vi anvendt et pseudonym for virksomhedens navn, således at virksomheden ikke offentligt kan associeres med dette speciale.

3.9 Casebeskrivelse

Vi har indgået samarbejde med et digitalt marketingbureau lokaliseret i indre København. Virksomheden blev stiftet i 2014, og har siden oplevet stor vækst. Medarbejderantallet tæller nu omkring 25 medarbejdere og består af både fuldtidsansatte, deltidsansatte, elever og praktikanter. Dette kategoriserer dem som en lille virksomhed, da deres medarbejderantal er under 50 (Bach Jensen et al., 2016, s. 3). Der er en overvægt af mænd - kun fem af de ansatte er kvinder - og gennemsnitsalderen ligger i slutningen af 20'erne. Dette giver virksomheden en ungdommelig kultur, hvilket understøttes af den aktive brug af deres bordtennisbord og at der altid er kolde sodavand og øl i køleskabet. Der er et stærkt socialt fællesskab, hvilket støttes op om af ledelsen gennem tiltag og arrangementer med sociale formål.

Virksomheden kan karakteriseres ved deres flade ledelsesstruktur, hvor ledelse og medarbejder begge har plads i arbejdspladsens storrumskontor. Medarbejderne er organiseret i fire teams, der alle har en teamleder. Derudover har virksomheden en ledelsesgruppe på fire personer og to Client Managers. En Client Manager står for kontakten til kunden og aftaler med dem hvad et givent projekt skal omhandle, dermed kan man kalde dem projektansvarlige. Client Manager-opgaven varetages også af medlemmer fra ledelsen.

Vi finder virksomheden interessant at undersøge i nærværende speciale, da vi ser dem som en pioner-virksomhed indenfor det moderne arbejdsliv. Medarbejderne tilbydes fleksibilitet og autonomi i deres arbejdsliv, til gengæld for meget ansvar og selvstrukturering. Vi vil gerne kigge nærmere på, hvad denne (ikke)-strukturering kan skabe af udfordringer og hvordan disse udfordringer placerer sig indenfor et historisk blik på arbejdslivsforskning.

Gennem specialet henvises til citater fra informanter, vi har observeret og interviewet. For at sætte deres udtalelser i kontekst, er nedenstående en oversigt over informanternes navn (pseudonym) og stillingsbetegnelse.

Navn	Alder	Optræder i specialet i forbindelse med	Tid i virksomheden
Noah	20-25	Første fokusgruppeinterview	2 år
Sofie	25-30	Første fokusgruppeinterview	3 år
Alex	30-35	Første fokusgruppeinterview	Siden september 2021
Alberte	25-30	Andet fokusgruppeinterview	Siden oktober 2021
Martin	20-25	Andet fokusgruppeinterview	Siden juli 2021
Kim	20-25	Andet fokusgruppeinterview	3 år
Roger	Ukendt	Observationer og i Kims fortællinger	Ukendt
Anders	Ukendt	Snaplog	Ukendt

3.10 Analysestrategi

Forestående analyse bygger på vores empiri, som vi gennem førnævnte kodning har bearbejdet. Vi anvender citater til at fremdiskutere analytiske pointer, vi finder undervejs, hvilket er gjort ud fra et ønske om transparens i vores argumentation overfor læseren. For at lette læsevenligheden redegøres her for analysens komposition.

Analysen udgøres af to dele med et efterfølgende forandringsforslag, der er udarbejdet på baggrund af analysen. Første del har en redegørende funktion i at kvalificere CM som praksisfællesskab, og ydermere fremanalysere CM's selvfortælling. Til slut diskuteres, hvordan selvfortællingen kan have konsekvenser for meningsforhandling i virksomheden. Del to skal ses som et eksemplificeret nedslag, der sætter spot på en udfordring, vi argumenterer for kan ses i det empiriske materiale, som konsekvens af resultaterne fra del et. Analysen udmunder i et forandringsforslag der har til hensigt at skabe mere rum for meningsforhandling, og dermed læring, i CM.

Analysen er udformet med teoretisk udgangspunkt i Wenger og Sennett. Wengers teori om praksisfællesskaber og læring kombineres med Sennetts udlægning af det moderne arbejdsliv - særligt med fokus på fleksibilitet - gør det muligt at analysere CM's aktuelle problemstillinger i eksisterende praksisser, de udfører i virksomheden.

4.0 Kapitel 4: Analyse

Analysen søger at besvare specialets problemformulering, som er:

Hvordan kan man undersøge betydninger af det moderne arbejdsliv for praksisfællesskabers muligheder for læring, med udgangspunkt i CopenhagenMarketing som case?

- Hvad betyder medarbejdernes positive syn på den fælles opfattelse af egen arbejdsplads for muligheder for læring i CopenhagenMarketing's praksisfællesskab?
- Hvilken rolle spiller meningsforhandling for læring i praksisfællesskaber?
- Hvordan kan praksisfællesskabets muligheder for læring forbedres gennem et konkret forandringsforslag?

4.1 Del 1: Virksomhedens selvforståelse

Vi ønsker at undersøge, hvordan CM's positive syn på den fælles opfattelse af egen arbejdsplads kommer til udtryk i vores empiri. Dette gør vi for at kunne svare på - som beskrevet i første underspørgsmål i problemformuleringen - hvilken betydning dette har for virksomhedens muligheder for læring. For læsevenlighedens skyld vil vi i resten af specialet omtale førnævnte positive syn som CM's selvfortælling.

Vi vil i første del af analysen ved hjælp af Wengers tre dimensioner for praksisfællesskaber beskrive, hvordan vi ser CM som et praksisfællesskab.

4.1.1 Anvendelsen af Wengers 'Praksisfællesskab'

I følgende delanalyse vil vi anskue CM ud fra Wengers tre dimensioner som udgør et praksisfællesskab. De tre dimensioner er gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. Som nævnt i teoriafsnittet, kan disse tre dimensioner ikke adskilles fra hinanden og vil derfor altid være til stede i kraft af hinanden. Det, at medarbejderne i CM arbejder på samme kontor hver dag, gør dem ikke i sig selv til et praksisfællesskab. Ifølge Wenger dannes et praksisfællesskab af "*tætte relationer af gensidigt engagement organiseret omkring det, de [for eksempel medarbejdere] er der for at lave*" (Wenger, 2004, s. 91). I CM's kontekst betyder dette, at deres praksisfællesskab består i kraft af de tætte relationer som dannes *omkring* det

egentlige formål; at arbejde. I kraft af sit gensidige engagement udøver CM dagligt en fælles virksomhed i deres praksisser, hvilket der i repetitionen heraf opstår fælles repertoire. Vi bruger denne forståelse af CM som et praksisfællesskab til at udpege den fælles selvfortælling medarbejderne har om at arbejde i CM. Selvfortællingen bruges fremadrettet til at analysere CM's kommunikationspraksisser som eksempel på en eksisterende udfordring i virksomheden.

4.1.2 CopenhagenMarketing som praksisfællesskab

Medarbejdernes gensidige engagement kommer til udtryk i deres fælles praksisser, hvor de agerer sammen i fælles handlinger og har en fælles forståelse af, hvordan en sådan praksis foregår. Eksempelvis har de en fælles forståelse af, hvordan en arbejdsdag udfolder sig. De fleste møder ind på kontoret hver dag omkring klokken 9. I løbet af formiddagen tændes musikken og kollegial sidemandssparring opstår. Når klokken slår 12 spiser de fælles frokost i køkkenet, og sådan fortsætter dagene i en rutine. Dermed består arbejdsdagen af brudstykker af fælles praksisser, som alle er baserede på indbyrdes relationer til hinanden og de ting, de gør sammen, hvilket giver sig til udtryk i det fælles engagement, der er skabt på arbejdspladsen.

Deres fælles virksomhed bygger på en fælles meningsforhandling af, hvad drivkraften er for CM som praksisfællesskab. Først og fremmest er de et arbejdsfællesskab. Den fælles virksomhed ville ikke eksistere uden et fælles mål om arbejde og om at løse opgaver på bedste vis. Udover det fælles mål om arbejdet, har medarbejderne i CM et fælles forhandlet socialt fællesskab, som er centralt i deres fælles virksomhed. Det er her, det kommer til udtryk, at praksisfællesskabet består af de tætte interne relationer *omkring* det, medarbejderne er der for at lave.

Fælles repertoire eksisterer i virksomheden i kraft af værktøjer, som er udviklet på baggrund af fælles virksomhed. Et eksempel på fælles repertoire i virksomheden er, at virksomhedsejeren tidligere har været ansat hos Google og har taget flere praksisser med sig ind i CM. Disse praksisser er på sigt blevet en del af CM's fælles repertoire, hvilket blandt andet ses i deres brug af Townhall-meetings, som er en Google-inspireret mødeform (Bilag 2: Fredag, s. 16). Townhall-mødet er et eksempel på et værktøj, der er opstået i kraft af det fælles repertoire, som er skabt på baggrund af en fælles virksomhed, der består i at afholde møder på den måde, som Townhall-møderne foreskriver.

Et andet eksempel på et værktøj, der udgør en del af det fælles repertoire, er Slack. Slack er et online kommunikationsværktøj, som CM bruger til at kommunikere internt i virksomheden. Slacks muligheder og begrænsninger har formet CM's kommunikationspraksisser gennem tiden og den fælles virksomhed, der er skabt i medarbejdernes brug af Slack, udmønter sig nu i at være en del af det fælles repertoire, virksomheden bygger en del af sine meningsforhandlinger om kommunikationsformer på. Dette eksemplificeres længere nede i analysen, da meningsforhandling om brugen af Slack som optimalt arbejdsredskab opstår blandt informanterne i begge interviews.

4.1.3 CopenhagenMarketing's selvfortælling

Vi vil i følgende afsnit udfolde medarbejderne i CM's gensidige engagement. Det vil vi gøre ved at undersøge, hvilke praksisser informanterne benytter til at beskrive selvfortællingen om CM som arbejdsplads. Gennem udfoldelsen af praksisserne kvalificerer vi i det følgende tilstedeværelsen af henholdsvis fælles virksomhed og fælles repertoire, da der herigennem i kombination med det gensidige engagement opstår meningsforhandling om, hvad praksisfællesskabet er.

Praksisserne, vi gennemgår, som udgør en del af deres fælles repertoire, er deres fælles frokost, bordtennis, fredage på kontoret samt fleksibilitet og hjemmearbejde. Senere udbygges disse praksisser med andre faktorer, der ikke på samme måde kan klassificeres som fysiske praksisser, men som udbygger CM's selvfortælling, og altså tilsammen udgør CM's selvfortælling. Disse er stejl læringskurve og flad struktur.

4.1.3.1 Fælles frokost

En praksis som fylder meget hos medarbejderne, er den fælles frokost. Den finder sted hver dag klokken 12 i køkkenet på kontoret. Alle medarbejdere rejser sig samtidig og går til bords, hvor køkkendamen har dækket op ved to borde med rugbrød og pålæg.

I begge interviews bliver den fælles frokost fremhævet som betydningsfuld for medarbejderne. Noah beskriver seancen som en central del af virksomheden, Sofie kalder den det vigtigste tidspunkt på dagen (Bilag 2: Fredag, s. 7) og Alberte beskriver, hvordan der allerede i hendes jobsamtale blev lagt vægt på, at den fælles frokost er meget vigtig (Bilag 3: Tirsdag, s. 6). Et særligt element i denne praksis, beskriver informanterne, er at finde på mærkelige

sammensætninger af pålæg, hvilket har stor underholdningsværdi for fællesskabet (Bilag 2: Fredag, s. 7; Bilag 3: Tirsdag, s. 6). Denne praksis i frokosten er med til at danne den fælles virksomhed om, hvad der kendetegner netop deres frokostpraksis i CM, og er derfor på sigt blevet en del af deres fælles repertoire. Når en medarbejder laver en mad med en utraditionel sammensætning af pålæg, refererer medarbejderen tilbage til forudgående frokostpauser med samme element (fælles repertoire), og inviterer som følge heraf, i Wengers optik, til en fælles genforhandling af mening om frokostpraksissen, da rugbrødsmaden nu er et artefakt i meningsforhandlingen.

Det ekspliciteres i interviewene, at man ikke planlægger hverken interne eller eksterne møder i frokostpausen, og at man ikke taler om arbejde under frokosten (Bilag 3: Tirsdag, s. 6). Til gengæld understreger Kim, at der derved er plads til at tale om personlige emner med sine kollegaer (Bilag 3: Tirsdag, s. 6). Frokosten udgør derfor et socialt samlingspunkt, som ikke handler om fagligt arbejde, men gensidigt engagement i form af fælles virksomhed, hvilket styrker CM's fælles repertoire.

Både det fælles repertoire og det gensidige engagement, som udgøres af det, der ligger *omkring* arbejdet, de er der for at udføre, understreges i følgende citat:

Noah: Men det er fedt at det altid har været, at alle rejser sig klokken 12, og så tager vi en fælles frokost. Det giver mulighed for at komme lidt tættere ind på kollegaer, som man måske ikke altid arbejder sammen med, i samme team, og sådan nogle ting. (Bilag 1: Fredag, s. 8)

4.1.3.2 Bordtennis

Noget af det første man ser, når man træder ind i CM, er det store bordtennisbord midt i rummet. Hver dag efter frokost og klokken 16 spilles en bordtenniskamp, som varer omkring et kvarter. Det er den samme gruppe medarbejdere på cirka 8 deltagere, som spiller, og dermed udgør de, i kraft af den fælles virksomhed som spillet udgør, et mindre fællesskab i det store praksisfællesskab.

Praksissen omkring bordtennis fylder meget for alle på kontoret - også dem, der ikke deltager. Derfor er bordtennispraksissen ikke kun en del af den lille gruppes fælles repertoire, men har også betydning i det samlede praksisfællesskab. Nedenstående citat viser, hvordan

bordtennispraksissen får positiv betydning for Albertes arbejdsdag, selvom hun ikke er med i bordtennisfællesskabet:

Alberte: Jeg synes også at bordtennis giver et eller andet, selvom man ikke er med, så er det stadig sådan, det løfter lige lidt humøret.

Martin: Ja, man føler, ja jeg ved ikke med jer, men hvis der er nogen der spiller, så sådan nåh jeg kan godt lige være på min telefon, fordi de laver heller ikke en skid [Alberte griner] så kan jeg godt lige lade vær med at lave noget, det tænker jeg nogle gange i hvert fald. (Bilag 3: Tirsdag, s. 21)

I citatet giver Martin også udtryk for, at selvom han ikke altid deltager i bordtennispraksissen, skaber den en legitim måde at holde en uformel pause, hvilket vi argumenterer for er medårsag til, at denne praksis har indflydelse på hele praksisfællesskabet i CM, da alle, ifølge citatet, har mulighed for at træde ud af arbejdet, som Martin synes er rart.

Under observationen reflekterede vi over, om bordtennispraksissen var ekskluderende for resten af fællesskabet. Det kommer til udtryk i nedenstående observationsnote:

Fire medarbejdere rejser sig op på slaget 16 og går i gang med en double-kamp. Det er svært at aflæse om andre har haft mulighed for at være med her, fordi de inviterer ikke aktivt de resterende medarbejdere på kontoret, men det er muligt at den invitation - og aftale - om spillet er sket online. Det er også en mulighed at de bare ikke vil have flere med, fordi det vil ødelægge deres mulighed for at spille en double-kamp. (Bilag 7: Obs, B, s. 5)

Som det ses, sker bordtennispraksissen i et afgrænset fællesskab, og man kan argumentere for, at det kan virke ekskluderende i sin natur. Dog påtaler de ikke-deltagende medarbejdere under interviewene, at det er et aktivt valg ikke at tage del i dette 'fællesskab i fællesskabet', da de for eksempel ønsker at holde pause på en anden måde (Bilag 3: Tirsdag, s. 21). Det mildner den ellers ekskluderende facon, vi har observeret.

4.1.3.3 Fredage på kontoret

Fredagsmødet afrunder ugen klokken 15. Alle medarbejdere deltager, så vidt det er muligt. Der er ofte også online deltagere med. Mødet er kombineret af faglige og sociale elementer, og der serveres alkohol og sodavand. Alle har lov at sætte et punkt på dagsordenen forud for mødet,

med formål om at dele et eller flere projekter, de arbejder med på nuværende tidspunkt og med formål om at vidensdele nye erfaringer og sparre med hinanden om det, der er opstået i løbet af ugen. Det kan eksempelvis være videoteamet, der har produceret nyt materiale, eller en der giver en opdateret status på en kunde. Der er også plads til personlige anekdoter og sjov i form af snak om sociale begivenheder, der er sket i løbet af ugen, eller introduktion af ny medarbejder, hvor mødet i denne henseende bruges til at lære den nye medarbejder bedre at kende på et personligt plan. På den måde samles der op på ugen i fællesskab.

En af informanterne beskriver sin oplevelse af fredagen og fredagsmødet således:

Alberte: Ååh [fredagsmødet]⁶.

Kim: Ja, bedste dag på ugen.

Alberte: Hvorfor synes du det?

Kim: Det ved jeg ikke, der er bare et eller andet over fredag, specielt her på kontoret også, [...] der er sådan en helt speciel stemning, jeg godt kan lide [...] der er bare sådan en helt anden stemning sådan hele dagen, som om alle sådan lige... lidt gladere end de plejer at være.

Martin: Mmh det kan jeg godt følge dig i... og det er så fedt at afslutte det med sådan [et fredagsmøde], hvor man lige kommer ind, og så lige får en øl og så sidder og snakker om... hvad der nu er sket i løbet af ugen og sidder sammen med alle ik'. (Bilag 3: Tirsdag, s. 11)

Citatet viser, at fredagsmødet netop beskrives som en positiv praksis hos CM, fordi det er en del af det som foregår *omkring* arbejdet. Fredagsmødet er en del af praksisfællesskabets fælles repertoire, og udgør nu et værktøj i CM's sociale praksisser. Vi oplevede selv fredagsstemningen, der beskrives i citatet, under vores observationsdage i virksomheden, særligt i kraft af kontrasten i stemningen de andre dage. Det er vores indtryk, at der er mere stille på kontoret mandag til torsdag, da der ikke hersker denne sociale energi som om fredagen, hvilket beskrives i observationsnoterne (Bilag 6: Obs. C, s. 1). Netop den sociale energi betegner, hvordan fredagsmødet i kraft af sin status som fælles repertoire betyder noget for medarbejderne, da de i en fælles forhandling associerer bestemte handlinger med fredagsmødet. De ved, at alkohol og social omgang er en del af den fælles virksomhed (fælles praksis), de om fredagen deltager i.

⁶ Her har vi erstattet fredagsmødets faktiske navn med denne anonymisering.

I forlængelse af fredagsmødet opstår typisk en fredagsbar, hvor medarbejderne drikker øl og spiller bordtennis. Sofie fortæller, at medarbejderne sjældent går tilbage til arbejdet efter fredagsmødet, og kun hvis der er en stram nærliggende deadline (Bilag 1: Fredag, s. 14). Det betyder, at der er en fælles mening om, at man slutter ugen af og går sammen på weekend, hvilket også udgør en del af det fælles repertoire forbundet med fredagsmødet. Efter fredagsmødet opstår typisk et spil bordtennis, som adskiller sig fra den gængse bordtennispraksis, fordi forudsætningen for deltagelse er anderledes. Det kommer til udtryk ved, at man spiller 'rundt-om-bordet', til forskel fra det traditionelle double-spil i den anden bordtennispraksis, som tidligere beskrevet. Dette betyder, at flere kan deltage samtidig, og der gives adgang til spillet for dem, der normalt ikke deltager i bordtennis-fællesskabet. Konkurrenceelementet træder i baggrunden, og fællesskabet i spillet bliver det væsentligste. Vi har under empiriindsamlingen observeret denne praksis to gange, og kan derfor argumentere for, at det lille bordtennisfællesskab udviskes om fredagen efter arbejde, til fordel for det store fællesskab. En årsag til denne mekanisme kan være at skabe et rum for alles gensidige engagement til fredagsbaren. Dette kræver udøvelsen af en fælles praksis (bordtennisspillet). Nu er det fælles bordtennisspil efter fredagsmødet blevet en del af deres fælles repertoire, som kan bruges til at meningsforhandle fremtidige praksisser.

4.1.3.4 Fleksibilitet og muligheden for hjemmearbejde

I CM er der ikke regler for, hvornår og hvor meget man må arbejde hjemme. Eftersom der er ansatte, som bor i udlandet, er der ofte online deltagelse ved alle typer møder. Virksomheden er med andre ord altid klar med et teknisk set-up, som understøtter online deltagelse. For eksempel observerede vi, at en medarbejder deltog online i en jobsamtale, der blev afholdt på kontoret, fordi han måtte tage hjem på grund af barn-syg (Bilag 5, Obs. B, s. 3). Dette tyder på en velintegreret praksis af online deltagelse i arbejdet generelt, som med kort varsel kan anvendes ved behov.

Vores empiri har imidlertid vist, at mange medarbejdere vælger at møde fysisk på kontoret, til trods for den store fleksibilitet i, at der ikke er formuleret eksplicitte regler for hjemmearbejde. Dette beror vi på generelle observationer af, at der har været et stort fremmøde på kontoret, de dage vi selv har været til stede, samt udtalelser i vores interviews som eksempelvis Alex, der siger:

Alex: Ja, Jeg tog også - jeg ved ikke, det er en måned siden, eller mere - hvor jeg tog en hjemmearbejdsdag fredag, fordi det var den eneste tid der var til frisøren, sådan om formiddagen. (Bilag 2: Fredag s. 12)

I citatet nævner han eksplicit, at han i over en måned ikke har benyttet sig af hjemmearbejde. Martin og Daniel nævner også, i andre kontekster under interviewene, at "hjemmearbejde ikke er noget for dem" (Bilag 2: Fredag, s. 12; Bilag 3: Tirsdag, s. 8). Altså må vi udlede, at selvom fleksibilitet i CM, som informanterne særligt understreger i forbindelse med hjemmearbejde, er en vigtig del af dét som gør CM til en god arbejdsplads, så benytter medarbejderne sig sjældent af muligheden.

Som sagt beskriver informanterne fleksibilitet som noget, der vægtes højt i virksomheden. Ifølge dem er det muligt at tilpasse arbejdslivet til sit privatliv i CM, da der ikke er regler for, hvor meget og hvornår man må arbejde hjemmefra. Deres online udgangspunkt for at arbejde muliggør dette, da online kommunikation er en udbredt kommunikationsform på kontoret.

I kraft af CM's eksplicitte stillingtagen til, at der ikke findes regler for hjemmearbejde i virksomheden, kan man sige, at den meningsforhandling, som ligger til grund for beslutningen, udgør det fælles repertoire bestående i, at fleksibilitet er til stede i (og derfor er med til at karakterisere) CM. Det er sværere at påpege den fælles virksomhed i hjemmearbejde. Den fælles virksomhed i hjemmearbejde må bestå i, at man benytter muligheden for hjemmearbejde, når der er en årsag forbundet med det. Alex' frisørtid er et godt eksempel på dette, da hovedpointen her er, at der i CM er skabt et fælles repertoire om tilstedeværelsen af fleksibilitet.

Under vores SnapLog-empiriindsamling arbejdede Anders hjemmefra over en længere periode på grund af sit helbred. Han sendte et billede af sin hjemmearbejdsplads med tilhørende logtekst:

"Jeg tog billedet, fordi at det symboliserer "frihed". Det, at få lov til at arbejde hjemmefra, eller et hvilket som helst andet sted, er frihed. Det kræver tillid fra virksomheden og ikke mindst den klassiske 'frihed under ansvar' for medarbejderen. [...] Billedet passer ind i min livsstil, da jeg godt kan lide at være fleksibel. Der kan være situationer for alle, hvor man af den ene eller anden grund har brug for at kunne arbejde hjemmefra eller et andet sted. I dette tilfælde er det i stedet for at sygemelde

mig, men det kan ligeså godt være grundet at man har en VVS'er, som kommer forbi."

(Bilag 9: SnapLog)

Anders bruger ordet frihed, som vi i dette speciale bruger synonymt med fleksibilitet. Logteksten understreger den positive vægning af fleksibilitet i CM, hvilket går igen i resten af det empiriske materiale. Flexibilitet kommer, ifølge Anders, både medarbejderen og virksomheden til gode, da der i logteksten nævnes, at han arbejder hjemme i stedet for at sygemelde sig. Det er et udtryk for, hvordan fleksibiliteten kan påvirke ikke kun medarbejderens muligheder for et godt arbejdsliv, men også virksomhedens udbytte af deres medarbejders arbejdskraft.

Ud fra ovenstående udledes altså, at en del af CM's selvfortælling om den gode arbejdsplads udgøres af praksisser, som er bundet i deres fælles repertoire. Medarbejderne kan bruge dette fælles repertoire i forhandlingen om, hvad der gør deres praksisfællesskab meningsfuldt. Wenger vil sige, at dette er det samme som 'det lærende fællesskab', da meningen er i konstant udvikling, og det netop er i genforhandlingen, at medlemmerne af fællesskabet lærer nye praksisser, der er tilpasset den aktuelle meningsdannelse.

4.1.3.5 Andre eksempler på CopenhagenMarketing's selvfortælling

Ovenstående viser, at CM er et praksisfællesskab, da vi kan udpege gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire ud fra de praksisser, vores informanter har fremhævet, gør CM til en god arbejdsplads. Udover ovenstående praksisser finder vi også andre eksempler, som medarbejderne bruger til at beskrive, hvad der gør deres arbejdsliv godt, men som ikke kommer til udtryk som reelle praksisser. Eksempelvis beskriver flere informanter deres første tid i virksomheden som kendetegnet ved, at de gennemgik en stejl læringskurve i starten af deres ansættelse (Bilag 2: Fredag, s. 4; Bilag 3: Tirsdag, s. 4). De udpeger det som positivt, fordi det faglige udviklingspotentiale hos den enkelte herved er stort, og det udtrykker stærk tiltro til den enkelte medarbejder fra virksomhedens side.

Om den faglige udvikling i virksomheden fortæller Noah:

[...] man fik ret meget ansvar, trods sin unge alder og lille erfaring. Hvis man ønskede noget mere ansvar, og flaggede det og man tog mere ansvar, så fik man også lov til at få endnu mere. (...) Udviklingen herinde, den personlige udvikling, har været utroligt stor, og det føler jeg den kan blive ved med at være hvis man ønsker det nok. Og det synes jeg er det fedeste ved at være her. (Bilag 1: Fredag, s. 3)

Det er altså karakteristisk for CM, at medarbejderne oplever en stejl læringskurve, men det belønnes med et stort ansvar og at man kan ansættes uden tidligere erfaring. At den stejle læringskurve påpeges af flere informanter, tyder på, at det og dertilhørende ansvarsbelønning udgør en del af deres fælles repertoire i at være nyansat. Da de alle har været igennem læringskurven som nyansatte, udgør det deres deltagelse i den fælles virksomhed. Dette ligger til grund for, at det er blevet en del af deres repertoire i fællesskabet. De har altså forhandlet sig frem til tingsliggørelser, som netop betegnelsen 'stejl læringskurve' i kraft af deres deltagelse i den fælles virksomhed, hvilket de kan bruge til at meningsforhandle, hvad denne praksis betyder i og for virksomheden. Den aktuelle mening, da vi interviewede medarbejderne, var, at den stejle læringskurve og tilhørende ansvar udmøntede sig positivt ved at tilbyde et stort udviklingspotentiale som ansat i virksomheden. Dette bliver derfor en del af deres selvfortælling.

En anden kendetegnende faktor for CM er, ifølge vores informanter, det, de kalder den flade struktur. Det var udslagsgivende for Alex i valget om at arbejde hos CM. Nedenstående citat beskriver hans oplevelse af jobsamtalerne.

Alex siger:

“Jeg var til tre samtaler i alt. Så man fik et virkelig godt billede af virksomheden [...] det synes jeg også er noget, der tiltaler mig, der er en meget flad struktur. Så det var sådan, det der var udslagsgivende for at jeg valgte at starte her.” (Bilag 2: Fredag, s. 3)

Empirien viser, at den flade struktur er med i medarbejdernes selvfortælling om, hvad der gør CM til en god arbejdsplads. Den flade struktur er derfor en del af deres fælles repertoire. Repertoiret er kommet af en fælles virksomhed omhandlende lav styringsgrad fra ledelsen kombineret med høj grad af medarbejderindflydelse, hvilket udgør en praksis, de nu ser som en del af deres fortælling og altså repertoire.

4.1.4 Opsamling af selvfortællingen i CopenhagenMarketing

For at kunne svare på første underspørgsmål i problemformuleringen: Hvad betyder medarbejdernes positive syn på den fælles opfattelse af egen arbejdsplads for muligheder for læring i CM's praksisfællesskab?, har vi i ovenstående analyseret os frem til CM's selvfortælling, som vi er kommet frem til ud fra informanternes udsagn om, hvad der gør CM til en god arbejdsplads.

Først har vi med en gennemgang af de tre dimensioner for praksisfællesskaber fastslået, hvordan vi ser CM som et praksisfællesskab. Dermed har vi udpeget den fælles selvfortælling medarbejderne har om, hvad der gør CM til en god arbejdsplads. Vi kan på baggrund af ovenstående analyse derfor udlede, at deres selvfortælling består af forskellige tingsliggjorte fragmenter af deres overordnede praksisfællesskab. Informanterne fremhæver at deres selvfortælling udgøres af følgende komponenter:

- Fælles frokost, fordi den er et højdepunkt på dagen og samler medarbejderne i en social kontekst.
- Bordtennispraksis, da det skaber en legitim pause for både deltagere og ikke-deltagere i løbet af arbejdsdagen og desuden bidrager til praksis *omkring* det, de er der for at lave (arbejde).
- Fredagsmøde, fordi det afslutter ugen på en festlig og sammenholdsskabende facon, der smitter af på resten af dagen. Det styrker altså de interne relationer i praksisfællesskabet ved både at være fagligt og socialt funderet.
- Flexibilitet, fordi det giver frihed til at indrette sit arbejdsliv så det er i balance med privatlivet.
- Stejl læringskurve, da det giver mulighed for stort udviklingspotentiale og man tillægges et stort ansvar, selvom man ingen eller lille erfaring har, på grund af ledelsens tillid til medarbejderne
- Flad struktur, da det giver høj medarbejderindflydelse og lav grad af lederstyring.

4.1.5 Fastholdelse af selvfortællingen

I nærværende afsnit vil vi udfolde vores tolkning af en særlig mekanisme, vi mener fandt sted under begge interviews, som fastholder medarbejderne i den selvfortælling, de har skabt ud fra ovenstående gennemgang af, hvad der gør CM til en god arbejdsplads.

Vi oplevede i fokusgruppeinterviewene, at kritikpunkter fra informanternes side blev neddysset af de andre informanter, hvilket resulterede i, at en egentlig kritik af CM aldrig blev påtalt eksplicit. En længere situation udspillede sig i det andet fokusgruppeinterview, mellem Martin og Alberte.

Martin: "Synes I der er for meget larm på kontoret?"

Alberte: "Det synes jeg ikke. Nogle gange med bordtennis, hvis det er at man er gået i gang med at arbejde eller senere på dagen, når man er lige ved at slutte af, når man lige"

[Martin afbryder] "Klokken fire spillet?" [smiler lidt imens]

Alberte: "...skal koncentrere sig om det sidste, Ja lige præcis!

Martin: [sagt i et sarkastisk tonefald med løftet øjenbryn] "Har du et problem med det, eller?" [han griner, Kim stemmer i]

Alberte: "Njah men jeg sidder jo også på pladsen, hvor det er..."

Martin: "Nååh du sidder rigtigt dårligt ja"

Alberte: "Ja altså jeg får en bold i hovedet lidt [hun griner, de andre smiler imens], men det er ikke fordi at jeg sådan 'ååh det forstyrrer hele min dag, at der er nogen der spiller'"

Alberte: "Så det er ikke noget der forstyrrer hele min dag. Men det er der da, men det er meget, meget meget lidt" (Bilag 2: Tirsdag, s. 15)

I citatet ovenfor går Alberte igang med at besvare Martins spørgsmål, men han afbryder hende, da det går op for ham, at hun taler om eftermiddags-bordtennisspillet. Spørgsmålet "Har du et problem med det, eller?" - selvom det er sagt i et humoristisk tonefald, tolker vi at det har en korrigerende indflydelse på resten af Albertes svar. Vi ser, at hun først forklarer at eftermiddags-spillet nogle gange kan forstyrre hendes arbejde sidst på dagen, men efter Martins spørgsmål trækker hun i land og bortforklarer med, at det ikke forstyrrer hele hendes dag.

Ovenstående situation fortsætter mellem Martin og Kim:

Martin: "Okay, så det måske ikke sådan. Jeg har ikke noget problem med det [bordtennis], jeg ved ikke om, det er noget, du tænker over?" [henvendt til Kim]

[Kim går i gang med at svare, men afbrydes af Martin]: "nej, men det er..."

Martin: "Du sidder selvfølgelig også helt herovre, så" [peger ud i lokalet].

Kim: "Jamen bolden ryger jo ned til mig sådan 80 procent af tiden" [de andre griner]

Martin: "Ja det er rigtigt nok"

[Kim siger meget lavmælt og næsten uhørligt]: "Men jeg har headset på ik, så det er jo ikke fordi jeg lægger så meget mærke til det." (Bilag 3: Tirsdag, ss. 15-16)

I ovenstående bliver Kim afbrudt af Martin, der går i gang med selv at svare på, hvorfor Kim ikke skulle blive forstyrret af bordtennispillet, inden Kim selv får lov at svare. Efterfølgende siger Kim så, at boldene faktisk ryger ned til hans plads det meste af tiden. Det ses altså, at Kim også trækker sin kritik af bordtennispillet tilbage efter Martins afbrydelser.

Et andet eksempel på denne mekanisme sker i slutningen af det andet fokusgruppeinterview, hvor Sofie har en sidste bemærkning til interviewet som helhed. Noah kontrasterer hendes udtalelser, hvilket ses i nedenstående:

Sofie: "Et sidste statement for mit vedkommende. Altså det blev måske også lidt lyserødt og sukkersødt det hele ik'. Det er sådan meget "ih hvor er det fantastisk!" Og det er det også, det er slet ikke det, men... det er bare, man har måske lidt, jeg har lidt måske også lagt fokus på sådan mange gode ting i det her interview, og det skal måske også tages med, at alt er jo ikke perfekt her, altså... synes jeg.

Noah: "Ej, alt er overvejende godt!" (Bilag 1: Fredag, s. 48)

I eksemplet ovenfor er Sofie i gang med at understrege over for os, at alt ikke er rosenrødt i CM, da hun mener, at interviewet som helhed kan give dette indtryk. Noah styrer dog hurtigt samtalen væk fra den begyndende kritik ved netop at understrege overfor os, at "alt overvejende er godt" i CM.

Samlet set vil vi med udgangspunkt i de ovenstående eksempler argumentere for at der foregår små reguleringer af hinanden i den igangværende meningsforhandling i fokusgruppeinterviewene. Martin laver sjov med at bordtennispillet om eftermiddagen forstyrrer Alberte og Kim og i det andet eksempel understreger Noah det positive ved virksomheden, som står i kontrast til Sofies begyndende kritik af virksomheden.

Denne forhindring af meningsforhandlingen mener vi, er med at opretholde den positive selvfortælling. I teoretisk optik kan man argumentere for, at opretholdelsen af selvfortællingen modsiger Wengers påstand om, at et praksisfællesskab er lærende. Meningsforhandlingen får ikke lov at leve, da vi ser i interviewene at informanterne regulerer hinandens påstande, og

‘drejer’ dem i positive retninger, der ikke giver plads til genforhandling af elementer i deres praksis, som måske ikke fungerer efter hensigten. Læringen bremses derved.

4.1.6 Gavner den positive selvfortælling praksisfællesskabet?

Ifølge Wenger er homogenitet ikke bestræbelsesværdigt i sig selv i et praksisfællesskab. Homogenitet skal i denne kontekst forstås som en ensretning af fællesskabets medlemmers identitet, og bestræbelsen på at opnå enighed i meningsforhandlingen. Wenger ville mene at uenigheder og konflikter ikke nødvendigvis skader sammenholdet, men kan derimod bidrage til læring i og med at forskelligartede synspunkter får lov at ‘leve’ og blive forhandlet indenfor fællesskabet. Spændinger og konflikter skaber desuden engagement hos deltagerne, da det fastholder en større interesse i fællesskabet end fred og harmoni gør. Wenger forklarer dette således: *“Som deltagelsesform afslører oprør ofte et større engagement end passiv konformitet”* (Wenger, 2004, s. 94). I eksemplet, hvor Noah kontrasterer Sofies begyndende fortælling om udfordringerne i CM, kunne samtalen have drejet sig hen på en udfoldelse og belysning af de dele af CM’s praksisfællesskab, Sofie ikke mener fungerer. Hvis der var givet plads til uenighed og konflikt, kunne Noah og Alex have fået en større forståelse af differentierede perspektiver på CM som virksomhed og dermed skabt læring. I stedet kan man argumentere for, at der opretholdes en passiv konformitet.

Det får os til at undre os over, hvorfor medarbejderne har behov for at opretholde denne passivitet. Er de mon bange for, at konflikterne opløser det stærke fællesskab og fællesskabsfølelsen? Homogenitet kan være med til at fastholde en fælles front blandt medarbejderne, idet at konflikter kunne tænkes at opløse de stærke interne relationer. Da der i virksomheden er en fortælling om flad struktur, kan det være ubehageligt at skulle være i konflikt med kollegaer, der anses som ligeværdige. I en klassisk hierarkisk virksomhed ville magten være tydelig, og man ville i konfliktsituationer vide, hvem beslutningsmagten lå hos. I CM kan det være implicitte magtstrukturer, i fraværet af hierarki i virksomheden som selvfortællingen foreskriver, der bliver styrende for medarbejdernes incitament til at tage konflikter, der kan lede til meningsforhandling og skabe ny læring.

Ved at snakke om CM’s mindre positive sider som arbejdsplads, har medarbejderne mulighed for at meningsforhandle og dermed med tiden oparbejde et fælles repertoire, der kan hjælpe

dem med udfordringer, de oplever i CM. Men fordi de regulerer meningsforhandlingen i en 'falsk' positiv retning, og altså opretholder et konfliktfrit fællesskab, opnår de ikke den fælles meningsforhandling, som gavner virksomhedens læringspotentiale.

4.1.7 Stejl læringskurve

I CM's selvfortælling fremhæver medarbejderne en stejl læringskurve, når man starter i CM. Vi vil ud fra følgende situation vise, at vi dog ser, at der kan være forskel på, hvordan denne læringskurve kommer til udtryk i dag, modsat hvordan den kunne se ud for tre år siden, hvor mange af de mest erfarne medarbejdere blev ansat i virksomheden.

Noah og Sofie har i det første fokusgruppeinterview en samtale om hvordan de oplevede at starte i virksomheden for tre år siden. Dengang var virksomheden præget af mobilitet, hvor medarbejderne nemmere kunne udforske forskellige arbejdsopgaver, eftersom der ikke var faste stillingsbetegnelser i, hvad der dengang kunne betegnes som en start-up virksomhed. Samtalen påbegyndes af Noah:

"[...] så oplevede jeg allerede i mit praktikforløb at man fik ret meget ansvar, trods sin unge alder og lille erfaring. Hvis man ønskede noget mere ansvar, og flaggede det og man tog mere ansvar, så fik man også lov til at få endnu mere. Og det har egentlig fortsat været, sådan jeg har følt det siden. Både efter min praktik da jeg begyndte at være fuldtid og sådan nogle ting, så har jeg bare løbende fået mere ansvar ud fra det jeg har vist, og har også fået 'credit' for de ting, som jeg nu engang har lavet og whatever, så ja. Udviklingen herinde, den personlige udvikling, har været utroligt stor, og det føler jeg den kan blive ved med at være, hvis man ønsker det nok" (Bilag 2: Fredag, ss. 3-4)

I ovenstående fortæller Noah, at han fra starten af løbende fik tildelt mere ansvar, og han fortæller også, at man stadig kan opnå den samme slags udvikling i virksomheden, hvis man vil det nok. Samtalen fortsætter og Sofie fortæller om hendes egen start i virksomheden, hvor hun oplevede foromtalt stejle læringskurve og herefter drejer samtalen sig tilbage til Noah, der i starten af sin ansættelse prøvede mange forskellige stillinger af, hvilket affødte mobilitet og diversitet i de arbejdsopgaver, man beskæftigede sig med.

Samtalen fortsætter:

Noah: *“Du får selv lov til at vælge din egen vej”*

Sofie: *“Ja!”*

Noah: *“Og det var fedt, fordi altså, jeg afprøvede også en masse ting til at starte med”*

Sofie: *“Ja, haha, du var hele vejen rundt”*

Noah: *“Ja, altså, jeg sad jo basically med det hele, primært med Google Ads, men så fik jeg da også prøvet lidt Facebook af, og fik også prøvet noget SEO og noget emailmarketing og sådan nogle ting, og havde også flere dialoger med, okay, hvilken retning var det jeg skulle gå med? Efter organisationen blev sådan omstruktureret. Og fik selv lov til at vælge, at jeg gerne ville tage Client Manager-vejen, og det tror jeg ikke altid er så tit at man får lov til at vælge sin egen vej 100%.”*

Sofie: *“Nej, lige præcis. Også hvis man sidder in-house”*

Noah: *“Og vælge sin egen rolle...”*

Sofie: *“Ja, nemlig! Ja... så sidder man ofte i en eller anden form for stilling, hvor her kan du virkelig bare HOPPE, altså, 180 grader den anden vej, hvis du vil det.”*

I situationen ovenfor ser vi, hvordan Noah og Sofie genbesøger deres forståelse af meningen om hvilken mobilitet og fleksibilitet, virksomheden tilbyder sine medarbejder i forhold til arbejdsopgaver. I meningsforhandlingen erklærer de sig enige og fastslår samtidig, at samme tendens stadig er gældende den dag i dag. Længere nede i samtalen bliver Noah dog bevidst om Alex' tilstedeværelse og starter derfor en revurdering af denne mening, hvilket han udfolder som en bekymring, da han pludselig indser, at nye medarbejdere ikke har samme muligheder. Han siger:

Noah: *“[...]’Ku’ godt blive lidt bekymr- eller, ikke bekymret, men, øhm... Lidt interessant at se, hvordan det er at komme ind i virksomheden, som den er nu, i forhold til strukturen, i forhold til hvad den var dengang. Fordi dengang var den meget løs. Og i det hele taget havde vi links, vi havde ikke nogle Client Managers, alle sad og snakkede her og der og sådan nogle ting. Så mulighed for at spring fra område til område, den var meget... den var måske... Den var meget, den var måske... Det var meget nemmere at gøre det dengang. Det ved jeg ikke, om er det samme den dag i dag. Og... ja. Jeg ved ikke, hvordan du har oplevet det? [henvendt til Alex]”*

Alex svarer hertil at, at han er ansat med en fast stillingsbetegnelse, og ikke har samme muligheder for at forme sit arbejdsliv og karrierevej i CM, som Noah og Sofie netop har beskrevet, de havde.

Ud fra Wenger kan man sige, at de ved at fastholde fortællingen om udviklingspotentialer og at man bare kan rykke rundt i stillinger, bliver de deres egen forhindring, fordi først når de anerkender at nyansatte er mere klassisk fastlåste i deres stillingsbetegnelser, kan de skabe et rum, hvor de faktisk taler om reelle udviklingspotentialer i virksomheden ud fra deres aktuelle kontekst. Det er netop dette, vi ser udfolde sig i slutningen af ovenstående situation. Man kan sige at de her netop genforhandler meningen, men vi argumenterer for, at denne meningsforhandling kun opstår som følge af interviewsituationen, vi har opstillet.

4.1.8 Første delkonklusion

På baggrund af underspørgsmålet "Hvilken selvfortælling har medarbejderne om at arbejde i CM og hvordan påvirker den udviklingspotentialer i praksisfællesskabet?" har vi ovenfor analyseret os frem til at CM's selvfortælling består af seks faktorer, som udspringer af det fælles repertoire, der er til stede i virksomheden. Derudover ser vi at sproglige reguleringer kan opretholde en selvfortælling, der ikke stemmer overens med CM's virkelighed og dermed kan den spænde ben for udviklingspotentialer af og læringen i praksisfællesskabet. Vi identificerer at CM mangler en praksis, hvor løsningsforslag gennem meningsforhandlinger kan få plads, da homogeniteten som selvfortællingen forsøger at opretholde ikke nødvendigvis er bestræbelsesværdig.

Vi vil i det følgende vise hvordan der i CM er utilstrækkelige kommunikationspraksisser og hvordan eksisterende løsningsforslag på disse, ikke udforskes og implementeres i virksomheden.

4.2 Del 2: Kommunikation

I dette analysenedslag dykker vi ned i en udfordring, som stod tydeligt frem for os efter begge fokusgruppeinterviews, nemlig kommunikationen. Analysen af de kommunikative praksisser i CM tjener som en eksemplificering på udfordringerne, medarbejderne oplever. Vi besvarer

problemformuleringens andet underspørgsmål, som lyder: Hvilken rolle spiller meningsforhandling for læring i praksisfællesskaber? Dette gør vi ved at forbinde de udfordringer, vi i nedenstående viser CM har i deres kommunikationspraksisser med meningsforhandling som mulig løsning.

Nedenfor vil vi først udfolde vores kommunikationsbegreb gennem betegnelserne 'tid' og 'rum'. Dernæst analyserer vi udvalgte kommunikationspraksisser, vi gennem empiriindsamlingen har set træder frem hos medarbejderne. Til slut kobles disse til virksomhedens muligheder for læring.

4.2.1 Kommunikationsformer i tid og rum

Vi vil i nedenstående redegøre for, hvordan vi kan forstå CM's forskellige kommunikationsformer ud fra begreberne 'tid' og 'rum'. Hver dag foregår der kommunikation mellem medarbejderne, som er fysisk til stede på kontoret. Dette karakteriserer vi som den fysiske kommunikation, da den er bundet af tid og rum. Begreberne 'tid' og 'rum' bruges herefter som to essentielle faktorer i vores forståelse af kommunikation. Den fysiske kommunikation er bundet af både tid og rum, da den foregår imellem kollegaer i hinandens tilstedeværelse (rum), og på samme tid (tid). Derudover sker en 'blandet' kommunikation mellem de tilstedeværende på kontoret og dem, der arbejder hjemmefra eller i udlandet. Denne form for kommunikation kan både ske på skrift, hvor 'rum' og 'tid' er forskudt, og ved online møder, hvor videofunktionen udgør et fælles digitalt rum, som ikke er fysisk. Det online rum kan derfor erstatte det fysiske rum i CM, da muligheden for at dele skærm og skabe kontinuitet i samtalen netop er muligt her.

Der er altså ikke nogen kommunikationsformer, hvor 'rum' ikke er fælles i CM, hvilket er årsag til, at vi i det følgende koncentrerer os om tidsligheden i arbejdet.

Skriftlig online kommunikation er særlig i forhold til andre former for kommunikation, da den kan være bundet af 'tid' og kontinuitet i samtalen, men den kan også bære præg af diskontinuitet og altså foregå forskudt af både 'tid' og 'rum'.

4.2.2 Behov for mere intern kommunikation

Til udsagnsøvelsen i fokusgruppeinterviewene har begge grupper givet udtryk for, at de ser et behov for mere intern kommunikation. Denne pointe fremlægges af begge grupper uafhængigt af de udsagn, vi præsenterede for dem i øvelsen.

I første fokusgruppeinterview udtrykker Sofie, at hun ønsker flere interne møder (Bilag 2: Fredag, s. 32). I det andet interview giver Alberte udtryk for behov for mere forventningsafstemning (Bilag 3: Tirsdag, s. 29), hvilket vi sidestiller indholdsmæssigt med udtrykket 'interne møder'. Vi vil derfor behandle de to begreber (interne møder og forventningsafstemning) som en samlet betegnelse, når vi forklarer om behovet for mere intern kommunikation.

Udover de to eksempler er det en generel observation, vi har gjort os, at der er udfordringer i den interne kommunikation hos CM, særligt når det kommer til den komplementære arbejdsform, hvor de forskellige teams skal samarbejde på tværs. Eksempelvis nævner Roger under et fredagsmøde, som sidebemærkning til en færdig kampagne han har præsenteret, at processen i dette tilfælde har været præget af god intern kommunikation, hvilket er atypisk (Bilag 5: Obs. B, s. 6). Et andet eksempel på kommunikationsudfordringer på tværs af teams vi så udspille sig under observationsdagene var, hvor en gruppe medarbejdere sad fast i en opgave, fordi de manglede svar fra en kollega, der var på ferie. Dette indikerer at der ikke havde været fyldestgørende kommunikation om opgaven inden, kollegaen tog på ferie (Bilag 4: Obs. A, s. 3). Samlet set kan det udledes, at der er en generel forståelse i CM om, at de har udfordringer med den interne kommunikation.

I en pragmatisk tilgang kunne en løsning på deres problem være at indføre flere interne møder, men Sofie fremlægger i nedenstående, at udfordringen er mere kompleks end som så.

“Og det, der er med interne møder, det er at vi alle sammen har sådan en lille bagvedliggende frygt for at bruge for meget intern tid. Fordi vi er et bureau, vores produkt er at vi skal udfakturere den service, vi leverer. Så vores tid er betalt af en kunde, oftest før, så vi har X antal timer til at udføre et stykke arbejde. Og hvis den opgave er blevet solgt ind til noget, der ikke giver os tid nok, så har man sådan personligt, har jeg sådan en lille 'uh jeg spilder folks tid'. Hvis jeg bare vil indkalde tre mand til et Teams-møde for at få koordineret detaljer, eller for lige at være sikker på at vi er aligned, eller, så er der stadig en lille frygt. Ét: jeg spilder folks tid... To: at vi nu bruger for meget tid på noget, som ikke rykker kampagnen, nødvendigvis. (...) Det er altid en frygt, fordi vi er altid underbetalte, vi har altid for lidt tid til ting” (Bilag 2: Fredag, ss. 32-33)

Udfordringen kan altså ikke udelukkende løses ved at forøge den interne kommunikation, da medarbejderne føler at dette vil skabe økonomiske konsekvenser for virksomheden. Derfor handler det følgende afsnit om deres kommunikationsudfordringer i en bredere kontekst, hvor underliggende årsager fremanalyseres.

4.2.3 Misforståelser i den skriftlige kommunikation

I det ovenstående ses et behov for øget intern kommunikation. Meget af den interne kommunikation foregår skriftligt, for eksempel på Slack og på opgave-plattformen Productive, hvor arbejdsopgaver beskrives og formidles skriftligt (Bilag 2: Fredag, s. 34). Medarbejderne påpeger dog, at der i den skriftlige overlevering let kan opstå misforståelser. Ifølge vores empiri leder misforståelser til ineffektive arbejdsprocesser, hvis en opgave misforstås og en medarbejder derfor spilder tid ved at udføre en opgave forkert. Det, der 'kan gå galt' i den skriftlige kommunikation ser vi i eksemplet nedenfor, hvor en ineffektiv arbejdsproces kunne have været forhindret af bedre mundtlig overlevering.

Sofie: Jeg havde et dilemma så sent som i går om en kampagne, hvor at der var total miskommunikation mellem mig og en kollega. Og jeg synes at jeg havde gjort det soleklart, hvad der skulle ske, og han syntes det stik modsatte, der er ikke, altså man skal ikke pege fingre ad nogen. Det er ikke nogens skyld, fordi det er jo tydeligvis miskommunikation, MEN det er bare interessant det der med skrift, hvad der kan ske, [...] men det var ikke sket, havde det været mundtligt, det der. (Bilag 1: Fredag, ss. 48-49).

Kollegaen, som Sofie omtaler, havde i det ovenstående tilfælde brugt lang tid på at udføre den pågældende opgave, og kunne ifølge Sofie ikke selv se, hvor misforståelsen lå (Fredag, s. 49). Udefra kan vi altså se at der i fortolkningen af den skriftlige opgave er sket en fejl og en sådan misfortolkning kan resultere i at der udføres dobbeltarbejde i CM. Det er en ineffektiv måde at arbejde på, og spilder virksomhedens ressourcer, hvilket er interessant i forhold til førnævnte dilemma omhandlende manglen på interne møder grundet det økonomiske aspekt. Kan en mere effektiv tilgang til intern kommunikation sikre, at dobbeltarbejde undgås? Det er en mulighed, at der ved hjælp af supplerende mundtlig overlevering af opgaver, kombineret med skriftlig opgaveformulering, vil skabes det bedste økonomiske udfald for virksomheden.

Et meget brugt kommunikationsværktøj i virksomheden er Slack. Kendetegnende for CM's brug af værktøjet er, at den skriftlige kommunikation foregår i en lind strøm og meget hurtigt. Ifølge informanten Sofie går den endda så hurtigt, at man ikke kan være sikker på, at alle modtager den information, som lægges ud på mediet (Bilag 2: Fredag, s. 17). Martin understreger også, at beskeder hurtigt går tabt på Slack. Hvis man ikke er i nærheden af sin computer, når der kommer en besked, kan den nemt overses, og derfor kan der gå lang tid, før man opdager beskeden (Bilag 2: Tirsdag s. 31). Dette er et problem, fordi den skriftlige online kommunikation, der foregår mellem en fysisk tilstedeværende medarbejder og en hjemmearbejdende medarbejder, typisk vil foregå over Slack, da de ikke internt i CM benytter sig af mails. Når en besked overses, stopper det den kontinuerlige kommunikation om en opgave, hvilket kan bremse opgavens udførsel. Denne diskontinuitet understreger de yderligere ineffektive arbejdsprocesser hos CM.

Det tidligere nævnte eksempel, hvor en medarbejder tog på ferie uden at have overleveret en opgave på fyldestgørende vis, havde konsekvenser for de resterende medarbejders mulighed for at udføre deres opgave. Da de ikke kunne komme videre uden medarbejderens respons, måtte de derfor tage stilling til, om de skulle kontakte hende i hendes ferie. Dette tyder på et behov for at bevare en vis kontinuitet i kommunikationen om arbejdsopgaver i CM, da diskontinuitet i kommunikationen om arbejdsopgaver besværliggør muligheden for at udføre opgaverne.

I første fokusgruppeinterview taler Alex og Noah om udførelsen af en opgave, som har indebåret kontakt mellem forskellige teams i CM.

Alex: "Noah havde bedt mig om at sætte nogle display-bannere op for en kunde, om jeg kunne gøre det den dag, og det sagde jeg ja selvfølgelig næste dag, det var noget der skulle gå lidt hurtigt. Så har jeg sat en time af til at gøre det, og vil gå ind og gøre det, så virker det display banner ikke. Det er de forkerte størrelser. Så heldigvis, så Marcus, som kan fikse det, så jeg skrev til ham "Hey Marcus, det her skal være oppe i dag, er det noget du kan fikse?" Så var det heldigvis noget han kunne fikse i løbet af ikke særligt langt tid. Men allerede der, det var en fredag tror jeg, så hvis det ikke var blevet gjort den fredag, så hvis det først blev gjort mandag, og Noah har lovet kunden at, okay, den fredag er det oppe, så hvis ikke det er oppe der, er der et problem. Det er

bare en lille ting, men det er hurtigt de der små ting, der kan skabe nogle problemer.”

(Bilag 2: Fredag, s. 31-32)

Hvis Marcus i ovenstående eksempel ikke havde været til stede på kontoret eller på anden vis ikke havde været kontakbar, havde dette haft konsekvenser for kunden, da CM herved ikke kunne leve op til kundens forventninger. Dette understreger behovet for ‘tid’ i deres kommunikationspraksis i arbejdet hos CM, da de forskellige teams er afhængige af hinandens viden og kompetencer. Behovet for ‘tid’ kan også opstå, fordi korte deadlines er styrende for arbejdet i branchen, CM befinder sig i.

I stedet for at benytte den formelt formulerede praksis for kommandoveje i virksomheden, som indebærer at involvere en Client Manager, vælger Alex i ovenstående situation selv at involvere en medarbejder, der er til stede på kontoret, fordi han i øjeblikket ser det som det mest effektive valg. Om den situation siger Client Manager, Noah:

Noah: Egentlig er det jo den forkerte måde at gøre det på. Jeg vidste ikke, den fejl var opstået (...) hvor den egentlig skulle have været gået gennem mig. Og tilbage. Men det viser måske også at vi måske er lidt ineffektive på den måde. Er det nemmere bare at smutte over på den anden side, eller ødelægger det måske også noget af det teams effektivitet? Det er jo lidt interessant at se på det.” (Bilag 2: Fredag, s. 32)

I ovenstående bakker Noah op om valget, som Alex traf, da han er enig i det effektive valg, men reflekterer også over, om måden at håndtere situationen på potentielt ofrer det andet teams effektivitet. Ligesom vi tidligere har understreget ved løsningsforslaget om økonomiske konsekvenser af flere interne møder, findes der heller ikke her en hurtig løsning på CM’s kommunikationsudfordringer. Spørgsmålet bliver derfor, så hvad der er vigtigst - de indbyrdes teams’ effektivitet eller transparente, effektive kommunikationsveje? Eller kan løsningen ligge et helt andet sted? I ovenstående eksempel vælger Alex den tidlige effektivitet i at springe et led over i kommandovejen, for at opnå en hurtigere opgaveløsning. Medarbejderne vælger altså pragmatiske løsninger på problemerne i stedet for at genbesøge en meningsforhandling om, hvad der kan effektivisere kommunikationen og dermed opgaveløsningen i CM.

4.2.4 Videoteamets anderledes betingelser

Vi finder det relevant at påpege, at særligt ét team i CM har anderledes betingelser for, hvordan opgaver udføres, end resten af medarbejdergruppen, og dermed også andre udfordringer med kommunikationspraksisser. Videoproduktionsteamet står for at filme og producere CM's kampagnevideoer, og arbejder derfor med store filer, der er svære at flytte på. De arbejder typisk på én produktion af gangen og kan derfor ikke - modsat de andre teams - springe mellem forskellige opgaver, hvis de mangler information om en særlig opgave. Derfor går arbejdet lettere i stå hos dem, når kontinuiteten i kommunikationen ikke bevares. Dette besværliggør muligheden for et fleksibelt arbejdsliv, da videoproduktionsteamet er afhængige af både 'tid' og 'rum' i deres opgaveløsning.

I følgende eksempel beskriver Kim fra videoproduktionsteamet sin oplevelse med at arbejde hjemmefra under corona.

Kim: (...) jeg fik jo corona, så jeg fik jo afleveret min arbejdscomputer hjem til mig selv, ik, og så kunne jeg jo arbejde på det der projekt, som jeg havde... det var en fra ledelsen, der skulle se det på det tidspunkt, og han er endnu dårligere til at svare end Roger for eksempel, så jeg kan sende noget til ham og så går der måske en halv time før at han svarer mig, om han kan lide sådan det ser ud for eksempel ik.... og jeg blev bare så irriteret til sidst, fordi at der var så lang tid før at han svarede mig, og så er det sådan, jeg sidder bare og kigger, og jeg kan ikke lave noget andet, hvis han, altså sådan, jeg kan ikke bare fortsætte videoen(...) der er nogen gange seriøst, hvor jeg sådan så går jeg ud og, så ligeså snart jeg går ud for at gå en tur eller sådan noget "nu svarer han ikke i en time" tænkte jeg, så går jeg ud af døren eller lige hænger ud med min kammerat i en time, eller, og så svarer han efter tyve minutter (Bilag 3: Tirsdag, s. 41)

Som citatet viser, var Kims kommunikationspraksis i den beskrevne situation udfordret af diskontinuitet, hvilket umuliggjorde effektiv udførsel af opgaven, han skulle løse.

Vi udleder derfor, at idet dette teams opgaver har anderledes betingelser end resten af virksomhedens teams, skaber det et behov for at resten af virksomheden i højere grad kender til videoproduktionens opgaver og betingelserne for at arbejde. Kim understreger ovenstående ved, at de internt i videoafdelingen har snakket om netop dette. Kim siger i det andet fokusgruppeinterview således:

“Roger snakker faktisk også tit om det, sådan at han har lidt planlagt, at vi ligesom skal, på et eller andet tidspunkt, til [fredagsmødet], forklare, hvordan vores videoafdeling hænger sammen, fordi det... det er også tit, hvor Sofie hun lige skriver til mig, eller en anden, om vi ikke lige... ”kan du lige lave denne her video, du må max bruge et kvarter på den” hvor man bare sidder sådan, det der kan ikke lade sig gøre, vi kan ikke logge opgaver på et kvarter (Bilag 3: Tirsdag, s. 48)

En konsekvens ved at de andre afdelinger ikke kender til videoafdelingens betingelser, er, som det ses i ovenstående, at der opstår en misforståelse om, hvor hurtigt de kan producere nyt materiale. Da vi i fokusgruppeinterviewene spørger ind til, hvad der har overrasket informanterne mest, pointerer Alberte og Martin, at de ikke kendte til Kims arbejdsbetingelser, og hvor anderledes det er fra deres erfaring med at arbejde i CM. Kim samstemmer med, at han heller ikke har en tilstrækkelig forståelse af deres afdelings arbejde (Bilag 2: Tirsdag, s. 48). Det er derfor vigtigt, at en eventuel ny kommunikationspraksis tilgodeser differentierede behov og arbejdsbetingelser i virksomheden. Dette kan også forbedre betingelserne for den gensidige engagements komplementære kontekst.

4.2.5 Opsamling

Gennem denne delanalyse har vi argumenteret for, at den interne kommunikation i CM er udfordret, fordi den i sin nuværende form ikke er tilstrækkelig, og medarbejderne føler ikke de kan prioritere det af økonomiske årsager. Utilstrækkeligheden består i, at den skriftlige kommunikation er ineffektiv og ofte medfører misforståelser. Dette gør behovet for mundtlig kommunikation større.

I øvrigt har vi beskrevet de særlige kommunikationsbetingelser for videoteamets opgaveløsning, der italesætter et generelt behov for en større indsigt i arbejdsbetingelser imellem de forskellige teams. På nuværende tidspunkt kan der opstå udfordringer i opgaveløsningen, når teams skal arbejde sammen.

Vi undrer os desuden over, at medarbejderne føler de ikke kan prioritere den nødvendige tid til intern kommunikation, da der tilsyneladende prioriteres ressourcer i form af tid og økonomi til bordtennis og andre pause- og sociale praksisser. Med dette mener vi ikke at CM bør nedprioritere disse pauser og sociale initiativer, blot sætte ressourcefordelingen i perspektiv.

4.2.6 Behov for transparens i ansvarsplacering

Som tidligere beskrevet kan man ikke løse CM's kommunikationsudfordringer med hurtige løsninger. Derfor må der skabes en grundigere løsning, der tilgodeser de fremanalyserede kommunikationsbehov. I fokusgruppeinterviewene ser vi, at medarbejderne selv kommer med løsningsforslag til, hvordan den interne kommunikation kan forbedres.

Alex pointerer, at han i opgave-programmet, Productive, ser flere eksisterende tilgange til at beskrive opgaver - nogen skriver meget forklarende tekst, andre kun et par linjer. Fællesnævneren er dog, at opgaverne ikke formidles tilstrækkeligt på skrift, og derfor oplever han ofte at skulle stille supplerende spørgsmål. I den forbindelse fortæller Noah om en strategi, han har anvendt til at imødekomme dette. Noah siger:

“Jeg skiftede faktisk hen til det [en ny praksis for opgaveoverlevering] i en periode, og gør det også stadig en smule. Særligt med SoMe opgaverne, hvor jeg tog fat i personen, der skulle gøre det, og tog den dialog, i stedet for at jeg sidder og skriver det, så skriver vi måske tasken sammen. Eller jeg spurgte: Skal jeg lave en task på den her, eller vil du selv skrive den, eller hvordan og hvorledes. Og det fik jeg egentlig, det følte jeg var en bedre måde at gøre det på. Der skete færre fejl grundet mindre miskommunikation.”
(Bilag 2: Fredag, ss. 34-35)

Noah fremlægger altså her en anderledes tilgang til formidling af opgaver, der tilsyneladende har været produktiv og skabt værdi i udførelsen af medarbejdernes opgaver.

Vi undrer os over at han omtaler dette i datid og derfor tilsyneladende ikke længere benytter sig af denne praksis, kun ‘en smule’, da det netop forbedrede den interne kommunikation at gøre det på den nye måde.

Som tidligere nævnt observerede vi i en anden episode, at Roger til et fredagsmøde italesætter en usædvanlig god kommunikationspraksis i en overstået kampagne (Bilag 4: Obs. B, s. 6). I beskrivelsen af praksissen for CM's fredagsmøder er vidensdeling og erfaringsudveksling ifølge informanterne en del af formålet for denne type møde. Set i relation til Rogers henkastede måde at fortælle om en usædvanligt god praksis for kommunikation, undrer det os, at ledelsen ikke aktivt griber fortællingen om den gode erfaring og indleder en fælles sparring om, hvordan denne viden kan bruges i resten af virksomheden fremadrettet, og derfor laver vidensdeling.

Vi ser altså, at der mangler rum for læring, hvor intern vidensdeling bliver en integreret praksis i fællesskabet. Hvad kan være årsag til, at vidensdeling ikke står tydeligere frem som praksis? Hvorfor reagerer medarbejderne ikke mere aktivt på deres udtalte behov for ændring i eksisterende kommunikationspraksisser? Hvor er ledernes ansvar placeret i denne udfordring?

Det er ikke tydeligt for os, hvorfor lederne ikke handler på ovenfor beskrevne løsningsforslag, eller reagerer, når en medarbejder beskriver sin succes med en ny kommunikationspraksis. En mulig forklaring er, at lederne ikke ser det som deres opgave at skabe strukturer for nye praksisser, fordi de måske mener, at ansvaret er placeret ligeligt hos andre medarbejdere, eksempelvis Client Managers, hvilket kan tilskrives selvfølgelig om en flad struktur. Denne pointe kan underbygges ved, at Noah i følgende citat giver udtryk for, at flere Client Managers har talt om netop ændring af eksisterende kommunikationspraksisser. Dog er der heller ikke her sket ændringer. Noah siger:

“Jeg kan sige så meget, at altså det har været oppe og vende, særligt har jeg vendt det med nogle af de andre Client Managers at vi er for dårlige til at, det med den kommunikation der, og at... og har snakket om mange måder, hvorpå vi kan få den effektiviseret, ved at have flere interne møder og det har vi også snakket med leadsene og Client Manager imellem, om vi skulle have nogle stand up meetings, et eller andet, så det er noget, vi har snakket om før og som stadig ligger højt på agendaen, generelt set.” (Bilag 2: Fredag, s. 47)

Noah oplever måske ikke, at han har mandat til at indføre nye praksisser, da han kan tænke, det er en leders opgave. Omvendt kan det føles unaturligt for lederne at blande sig i medarbejdernes arbejdsprocesser, da det netop ville fratage dem deres autonomi - en vigtig del af deres selvforståelse om flad struktur i virksomheden. Dette argument kan relateres til Sennetts argument om forskydningen af magtplaceringen i det moderne arbejdsliv, da netop oplevelsen af den flade struktur mudrer billedet af, hvem autoriteten ligger hos.

Vi undrer os over, om Noah har forsøgt at gøre en leder opmærksom på løsningsforslaget, så en åben kommunikation om ansvarsplacering kunne afstedkommes. Dette kunne i sig selv afføde positive forandringer i virksomheden.

Den åbne kommunikation om udfordringerne i den interne kommunikation kan med fordel struktureres, så ansvarsplacering tydeliggøres i CM. Vi har udarbejdet et

forandringsforslag som imødekommer dette behov, baseret på antagelsen om, at struktur og eksplicit ansvarsplacering er et middel til at nå målet om en bedre intern kommunikationspraksis.

4.2.7 Anden delkonklusion

Vi har i ovenstående delanalyse identificeret kommunikationsudfordringer i virksomheden, og vi mener, at der er behov for en ændret kommunikationspraksis. Gennem analysen af interviewene kan vi se, at informanterne selv kan komme frem til flere løsningsforslag på kommunikationsudfordringerne, de står overfor. Derfor fremsætter vi spørgsmålet om, hvorfor denne viden ikke bredes ud i virksomheden gennem vidensdeling, da dette ville kunne lede til mere klar og effektiv kommunikation i CM. Med andre ord, bruges læring ikke som et aktiv i CM, muligvis fordi der ikke er en klar struktur for, hvem ansvaret for indførelse af nye praksisser ligger hos. Det vil vi i det følgende forsøge at besvare gennem et løsningsforslag, vi har udviklet på baggrund af den samlede analyse.

Vi undres i øvrigt over at medarbejderne italesætter en flad struktur, da vi samtidig ser et tydeligt ledelseshierarki med en ledergruppe, teamledere og tydelige kommandoveje. Vi ser derfor en uoverensstemmelse mellem medarbejdernes selvfortælling og de faktiske strukturer, vi har set. Denne uklarhed har vi forsøgt at tage højde for i forandringsforslaget ved at italesætte behovet for tydelige ansvarsplaceringer, uden at have reel indsigt i, hvordan hierarkiske strukturer faktisk udspiller sig i virksomheden.

5.0 Kapitel 5: Forandringsforslag

I dette forandringsforslag vil vi, på baggrund af analysens fund, præsentere, hvordan praksisfællesskabet i CM kan skabe bedre interne kommunikationspraksisser ved at skabe rum for læring, som vi i CM's kontekst oversætter til behov for vidensdeling. Ditte Kolbæk skelner mellem at vidensdele og at skabe innovation (Kolbæk, 2020, s. 13). Førstnævnte omhandler at forvalte eksisterende viden, mens innovation omhandler at skabe ny viden. I vores forandringsforslag benytter vi førstnævnte, da vi gerne vil finde en praksis, hvor vidensdeling kan skabe potentialer for innovation.

For at tydeliggøre bevæggrundene for forandringsforslaget, vil vi her opsummere analysens hovedpointer. Det konkluderes i første del af analysen, at homogeniteten, medarbejderne i CM opretholder i selvfortællingen om virksomheden, modvirker meningsforhandling, der ifølge Wenger skaber læring i praksisfællesskaber (Wenger, 2004). Det kan være en misforstået intention at bevare homogeniteten i medarbejdergruppen, ud fra en logik om at mindske konflikt og bevare en fælles front, da heterogenitet i et praksisfællesskab netop kan styrke det gensidige engagement hos deltagerne og udvikle eksisterende praksisser, så de bliver ved med at være meningsfulde for medlemmerne i fællesskabet at deltage i.

I anden del af analysen konkluderede vi, at der er udfordringer i den interne kommunikation i CM. Vi argumenterer for, at det kan skyldes desorientering i placeringen af ansvaret for, hvem der i virksomheden har mandat til at strukturere og tage beslutninger om at indføre nye praksisser i CM.

Samlet set betyder det, at CM i kraft af opretholdelsen af deres selvfortælling, og derved manglende rum for læring og udvikling af eksisterende praksisser, ikke løser deres problem vedrørende den interne kommunikation. Vi vil derfor i nærværende forandringsforslag skabe en ny praksis for meningsforhandling ved at indføre strukturerede praksisser, der skal lede til læring i CM.

Forandringsforslaget er udformet på baggrund af teorien om syv designprincipper for at kultivere et fællesskab. De syv principper stammer fra et uddrag i bogen *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Principperne giver os et værktøj til at skabe denne nye 'praksis i praksisfællesskabet' (Wenger, et al., 2002).

De syv designprincipper er⁷:

- Design for evolution
- Åbn en dialog mellem indefra perspektiver og udefra perspektiver
- Inviter forskellige niveauer af deltagelse
- Udvikle både offentlige og private rum for fællesskab
- Fokusér på værdi
- Kombiner det kendte og begejstring

⁷ Egen oversættelse til dansk af designprincipperne

- Skab en rytme for fællesskabet

Princippernes formål er at inspirere til, hvordan man gør praksisfællesskaber 'levende'. Som det fremgår, er Etienne Wenger medforfatter til bogen, og dermed teorien, vi anvender i udarbejdelsen af forandringsforslaget. Den stemmer derfor overens med specialets overordnede syn på læring og hvordan viden opstår, samt har samme begrebsapparat i anvendelsen af praksisfællesskaber.

Vi ser os som kvalificerede til at udarbejde forandringsforslaget ud fra betingelser, vi her vil gøre opmærksomme på. Gennem empiriindsamlingen er vi, som legitime perifere deltagere, udefrakommende i praksisfællesskabet, og er blevet klogere på fuldgyldige medlemmers indefrakommende perspektiver på praksisfællesskabets kerneværdier, udfordringer og mekanismer. Vores forandringsforslag er derfor et udefrakommende perspektiv på, hvordan praksisfællesskabets deltagere til sin egen fordel kan ændre nuværende praksisser. Wenger et al. (2002) påpeger, at det er vigtigt i opretholdelsen af et praksisfællesskab at få inspiration udefra, hvilket vi i denne kontekst tilbyder CM, med udgangspunkt i princippet om at skabe dialog mellem udefra og indefra perspektiver. Vi anser ikke forandringsforslaget som klar til implementering, da det først skal vurderes af repræsentanter fra CM, der kan give det indefra-blik, som Wenger et al. beskriver som essentielt (Wenger et al. 2002, s. 4).

5.2 Vores forandringsforslag

Nedenstående er en beskrivelse af den reelle praksis, vores forandringsforslag består af. De tre punkter udgør tilsammen det overordnede rum for læring (i kraft af vidensdeling), vi ser som løsningen på udfordringerne i den interne kommunikation i CM.

- Et fællesmøde, hvor alle medarbejdere deltager og meningsforhandler med hinanden. Her vendes gode erfaringer, succeshistorier og eksempler - med kommunikation som omdrejningspunkt. Dette skal sikre rum for meningsforhandling og dermed læring.
- Et rum for teamledere og eventuelle Client Managers der kan mødes og vidensdele omkring samarbejdet og kommunikationen mellem teams
- En tovholder for læring om vidensdeling i kommunikationspraksisser gennem meningsforhandling.

5.2.1 Forskellige sparringsrum

Vi ser ovenstående forslag som tre forskellige niveauer for deltagelse i denne vidensdelingspraksis, som altså udgøres af fællesmødet, teamledermødet og tovholderen. Ifølge Wenger et al. (2002)'s principper, er det gavnligt at skabe forskellige niveauer for deltagelsesmuligheder, da det ikke vil gavne praksisfællesskabet at insistere på, at alle medarbejdere skal deltage ligeligt. Dette skyldes, at de ikke vil have de samme incitamenter for at deltage (Wenger et al., 2002, s. 4). I CM er nogen ansat med ledelsesansvar og vil derfor have årsager og evner til at orkestrere en opgave på en anden måde end en medarbejder, der er ansat til at opbygge hjemmesider og er specialiseret i det.

Derfor ønsker vi med vores forandringsforslag at involvere virksomhedens aktører i den grad, der giver mening for de forskellige medarbejderniveauer i en situation med kommunikationsudfordringer. Desuden vil de tre deltagelsesniveauer fremtidssikre praksisens overlevelse i tilfælde af, at CM eksempelvis ekspanderer til 100 medarbejdere, og det store fællesmøde derfor ikke bliver muligt. I denne situation kan det mindre teamledermøde træde til og være det bærende element i praksissen. Wenger et al. argumenterer for, at det er gavnligt at fremtidssikre nye design, så det kan favne en eventuel udvikling, ekspanderingen er et eksempel på (Wenger et al. 2002, s. 3). Dette relateres til princippet om at designe for evolution.

Vi vil fremhæve, at det er særligt vigtigt for forandringsforslagets funktion, at der i CM findes den rette frekvens for afholdelsen af de to møder. Wenger et al. (2002) beskriver det som essentielt, at et praksisfællesskab finder sin egen rytme, hvorigennem de forskellige praksisser udøves. Rytmen for de to forskellige mødeformer må hverken være for hurtig eller for langsom, da førstnævnte kan gøre deltagerne overvældede, mens sidstnævnte kan gøre at deltagelsen ebber ud (Wenger et al., 2002, s. 8). Rytmer skaber også et familiært element for deltagerne, der ifølge Wenger et al. (2002) fremmer skabelsen af et trygt rum, hvor medarbejderne tør være ærlige og ægte i deres fremlægning af synspunkter. Det vil skabe gode betingelser for meningsforhandlingen i fællesskabet. Derfor anbefaler vi i de to nedenstående afsnit en rytme for hver af de to møder, dog med forbehold i vigtigheden af, at CM selv finder frem til den rette rytme for dem.

5.2.1.1 Det store fællesmøde

Det store fællesmøde går ud på at skabe et rum, hvor alle medarbejdere som deltager i interne kommunikationspraksisser, kan være med i meningsforhandling om, hvordan gode kommunikationspraksisser foregår i CM. Det er med andre ord et rum for vidensdeling og dertilhørende diskussion heraf, hvilket fører til læring. For at bevare den praksis forandringsforslaget præsenterer, er det ifølge Wenger et al. (2002) vigtigt, at en mødefrekvens indføres og opretholdes, og altså skaber en rytme i fællesskabet. Vi foreslår, at mødet til start afholdes en gang om måneden, da der herved går nok tid mellem møderne til, at nye ting er opstået og herved kan diskuteres, samtidig med at det stadig ligger i hukommelsen, hvad sidste mødes indhold og output var, som en slags fælles referenceramme. Dog kan deltagerne, hvis de finder det relevant, drøfte om mødet skal afholdes hver sjette uge, når rytmen og praksisen er blevet velintegreret i virksomheden. I tiden mellem hvert fællesmøde foreslår vi, at medarbejderne kan henvende sig til alle teamlederne, altså også andre end deres egne teamledere, hvis de oplever kommunikationsudfordringer. I tilfælde af at en medarbejder støder på kommunikationskonflikter med deres egen teamleder, kan der sikres et rum for, at det, medarbejderne har på hjerte, ikke bremses af interpersonelle konflikter.

Wenger et al. fremfører et behov for at skabe et element af begejstring, når deltagerne skal engagere sig i den nye praksis. Det foreslår vi kunne integreres ved at involvere den fælles frokost, vi i empirien har set, betyder meget for medarbejderne. Medarbejderne fortæller, at de synes det, der serveres til frokost, er blevet ensformigt (Bilag 1: Fredag, s. 7). Det kan vi bruge i forandringsforslaget ved at indføre, at der på dagen, hvor det store fællesmøde afholdes, bestilles mad udefra. Dette kan både vække elementet af begejstring i den nye praksis, og desuden skabe incitament for, at medarbejderne har lyst til at deltage. Det er ikke obligatorisk at deltage eller være fysisk til stede ved fællesmøderne, da vi netop ser, hvordan fleksibilitet betyder meget for medarbejderne i deres arbejdsliv. Vi foreslår, at mødet foregår i forbindelse med den fælles frokost, da vi gerne vil bevare medarbejdernes behov for at lægge arbejdet til side for en stund og styrke de indbyrdes relationelle bånd under frokosten.

Wenger et al. foreslår, at deltagerne opfordres til at dele succeshistorier, hvor medarbejderne kan fortælle, hvis de med succes har gjort brug af forgangne møders output, og hvorfor det har virket for dem (Wenger et al., 2002, s. 7). Ved at sætte succeshistorier ind som et fast punkt på dagsordenen struktureres elementet af begejstring yderligere. Det skal desuden tydeliggøres

overfor deltagerne, hvorfor de skal engagere sig i den nye praksis, ved at understrege, hvor og hvordan deres indsats skaber værdi i fællesskabet. Dette vil fremme deltagernes engagement fremadrettet, hvilket styrker den nye praksis i både implementering og opretholdelse (Wenger et al., 2002, s. 6).

5.2.1.2 Teamledermødet

Teamledermødet har en anden karakter end det store fællesmøde, da gruppen som udgangspunkt består af de fire teamleder i CM. I kraft af deres stilling er de ansvarlige for at deres teams laver arbejdet som kræves for, at kundeopgaverne bliver løst. Da vi ikke har kendskab til alle CM's arbejdsgange, er det ikke tydeligt for os, om det også vil være relevant at invitere de forskellige Client Managers med i denne gruppe. I vores empiri fremgår det dog, at mange kommunikationsudfordringer opstår i kommunikationen mellem Client Managers og de resterende medarbejdere, og derfor vil vi argumentere for, at Client Manager-gruppen som minimum repræsenteres på dette møde. Kommunikationen halter også på tværs af de forskellige teams, derfor ser vi det som en oplagt del af den nye praksis, at alle teamledere mødes særskilt. På møderne skal teamlederne vidensdele om den forgangne uges kommunikation i projekter og opsamle eventuelle bud på løsningsforslag, således at kontinuerlig vidensdeling opstår. Vi vil foreslå et ugentligt møde. Mødet skal sikre løbende opsamling af erfaringer med kommunikationsudfordringer gennem meningsforhandling, og dermed skabe læring.

5.2.1.3 Tovholder for vidensdeling

Vi foreslår at der skal være en tovholder for den nye praksis for læring, særligt i begyndelsen af implementeringen. En sådan koordinerende rolle skal ifølge Wenger et al. have en strukturerende funktion og sikre vedligeholdelsen og fremdriften af den nye praksis (Wenger et al., 2002, s. 4). I denne rolle ligger ansvaret for at planlægge, indkalde og strukturere dagsordenen til de store fællesmøder, såvel som teamledermøderne. Udover denne praktiske funktion anbefaler Wenger et al. at den koordinerende rolle også skaber 'forbindelser' mellem deltagere i relation til den nye praksis, forandringsforslaget tilbyder, i tiden mellem fællesmøder (Wenger et al., 2002, s. 6). Derfor ser vi det også som tovholderens ansvar løbende at have blik for kommunikationsudfordringer i virksomheden og gribe løsningsforslag, der præsenteres til fællesmøderne og i tiden mellem møderne. Vi vil også anbefale i kraft af Kolbæks begreb om 'organisatoren', som vi her bruger synonymt med tovholder, at

vedkommende står for facilitering af møderne eller som minimum uddelegerer denne rolle til andre deltager. Det er i følge Kolbæk en tovholders rolle at bidrage til at det sociale og faglige fællesskab lever, “[...]så medlemmerne bliver ved med at have lyst til at engagere sig.” (Kolbæk, 2020, 65). Kolbæk præsenterer det japanske begreb *Ba*, der kort beskrevet handler om, at den, der faciliterer møder, også skal have det psykiske rum til mødet for øje, og altså skabe et positivt *Ba* mellem deltagerne. Mødedeltagerne skal have følelsen af at kunne udtrykke modsatrettede holdninger, stille “dumme” spørgsmål og generelt have tillid til de andre deltagere i rummet (Kolbæk, 2020, s. 27). I CM’s kontekst vil det være tovholderen, som har ansvaret for det psykiske miljø til møderne. Et positivt *Ba* kan eksempelvis styrkes ved at indlede mødet med en sjov øvelse, hvor alle deltagerne får sagt noget, og derigennem vil føle sig trygge ved at bidrage til diskussionerne efterfølgende. Ved at fokusere på et positivt *Ba* som del af den nye praksis, forandringsforslaget beskriver, sikrer det, at medarbejderne har et trygt rum at meningsforhandle og vidensdele i. Dette er vigtigt for at lade de differentierede perspektiver på mening fylde, og modvirke medarbejderne i CM’s tendens til homogenitet i fællesskabet.

Tovholderen har i kraft af sin overbliksskabende rolle mandat til at implementere løsningsforslag løbende, dog anbefaler vi at dette ansvar fordeles mellem tovholderen og de øvrige teamledere. Det ses ud fra erkendelsen af, at mandatet bedre forankres i en gruppe og dermed designer for evolution ved at fremtidssikre praksissen, og samtidig bevarer den eksplicitte formidling af ansvarsplacering i den nye praksis. Grundet dette mandat vil vi anbefale at tovholderrollen påtages af en Client manager eller en eksisterende teamleder. Det vil dog kræve at der allokeres timer, for eksempel 10 timer om ugen, til at varetage denne rolle, da ovenstående viser, at tovholderrollen kan være omfattende.

Vi anbefaler at tovholderen undervejs tager stilling til, om ledere skal inddrages i enkelte af praksisfællesskabets møder, hvis det kan skabe værdi for deltagerne at have direkte kommunikation med ledelseslaget. Dog kan en leders tilstedeværelse skabe et mindre trygt rum for meningsforhandling, da eventuelle kritiske holdninger kan holdes tilbage på grund af lederens magtposition.

Ovenstående forandringsdesign har lagt vægt på de formelle strukturer, der udgør forandringens fysiske rammesætning og tiltag. Det er håbet, at forandringen på sigt vil indlejres

kulturelt i virksomheden som praksisser, medarbejderne ikke skal forholde sig aktivt til at udføre, men med tiden vil anse som uformelle strukturer der udgør en del af det samlede praksisfællesskab i virksomheden.

5.3 Konsekvenser af vores fratrædelse i fællesskabet

Ovenstående design for at skabe rum for vidensdeling og meningsforhandling i CM er som nævnt et forslag baseret på den empiri, vi har indsamlet gennem specialet. Dermed har forandringsforslaget ikke taget sin endelige form endnu, da kvalificering af forandringsforslaget i et indefra-perspektiv først skal finde sted.

Som afsluttende pointer til forandringsforslaget vil vi her præsentere to yderligere opmærksomhedspunkter, som CM skal kvalificere, før implementeringen af forandringsforslaget kan finde sted.

Som tidligere beskrevet, repræsenterer vi på baggrund af vores kendskab til virksomheden og vores empiriindsamling på nuværende tidspunkt det udefra-perspektiv på virksomheden, som Wenger et al. mener kan være nødvendigt for at kunne se praksisfællesskabets latente muligheder (Wenger et al., 2002, s. 4). På længere sigt, og udenfor rammerne af dette speciale, vil vi dog ikke fortsat kunne tilbyde virksomheden dette perspektiv. Derfor mener vi, at forholdene omkring dette udefra-perspektiv skal integreres i forandringsforslagets praksis. Wenger et al. foreslår, at udvalgte medlemmer af praksisfællesskabet kan lære om og inspireres af andre lignende organisationers praksisser, og dermed kan skabe en dialog mellem inde- og udefra-perspektivet (Wenger et al., 2002, s. 4). Ved selv at inddrage nye perspektiver, kan praksisfællesskabet meningsforhandle ud fra disse inde- og udefra-perspektiver. I CM's tilfælde foreslår vi, at tovholdere, teamledere og Client Managers alle får til opgave kontinuerligt af afsøge deres netværk for kommunikationspraksisser, der er anderledes end dem, CM kender til i dag. Et andet forslag indebærer at invitere virksomhedsrelevante foredragsholdere ind i CM, der med sine erfaringer i arbejdslivet kan kaste nyt lys over, hvordan kommunikation struktureres og forvaltes i andre organisationer, og altså tilbyde CM anderledes perspektiver på, hvordan læring faciliteres i andre organisationer, som nærværende

forandringsforslag forsøger med implementering af rum for vidensdeling og meningsforhandling.

Et andet opmærksomhedspunkt vi vil fremhæve, er i relation til vores forslag om den fælles frokost med mad udefra i forbindelse med fællesmødet. Dette tiltag skal tilføre et element af begejstring i den nye praksis samt skabe incitament for at møde fysisk til de planlagte møder, der i vores forandringsforslag ikke er obligatoriske eller kræver fysisk tilstedeværelse. Dog ser vi en udfordring i, at begejstringen over mad leveret udefra over tid kan blive triviell, hvilket skaber behov for nye elementer, der kan begejstre, og bevare en vis 'nyhedsværdi', der netop adskiller denne nye praksis fra eksisterende hverdagspraksisser. I forandringsforslaget må der altså uddeles et ansvar om at finde på nye elementer, der kan begejstre, så de nye praksisser ikke uddør med fraværet af begejstring. Vi kan med vores udefrakommende blik ikke pege på konkrete tiltag, der kan afløse den særlige frokost leveret udefra, da det kræver et aktuelt indblik i, hvad der fylder hos praksisfællesskabet lige nu. Det kan vi, når vi træder ud af rammerne for specialet, ikke tilbyde at finde frem til, som vi hidtil har gjort.

6.0 Kapitel 6: Konklusion

Dette speciale besvarer nedenstående problemformulering gennem analyse af empiri, vi har indsamlet i CM.

Hvordan kan man undersøge betydninger af det moderne arbejdsliv for praksisfællesskabers muligheder for læring, med udgangspunkt i CopenhagenMarketing som case?

- Hvad betyder medarbejdernes positive syn på den fælles opfattelse af egen arbejdsplads for muligheder for læring i CopenhagenMarketing's praksisfællesskab?
- Hvilken rolle spiller meningsforhandling for læring i praksisfællesskaber?
- Hvordan kan praksisfællesskabets muligheder for læring forbedres gennem et konkret forandringsforslag?

Vi kan ud fra første delanalyse konkludere, at CM udgør et praksisfællesskab i kraft af tilstedeværelsen af Wengers tre dimensioner omhandlende gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. Vi argumenterer for, at praksisfællesskabet har en selvfortælling om at arbejde i CM, hvilket indbefatter stor vægtning af det sociale fællesskab. Særlige praksisser i det sociale fællesskab står frem hos medarbejderne, hvilket vi har

fremhævet er en del af deres fælles repertoire, og derfor bruger de dem som værktøjer i forhandlingen om, hvad der gør CM til en god arbejdsplads. Dog kan vi efter analyse af fokusgruppeinterviewene pege på, at medarbejderne regulerer hinanden for at bevare en homogen holdning til, hvad denne selvfortælling indebærer. Dette slår vi ned på, da homogenitet i et praksisfællesskab ifølge Wenger ikke er bestræbelsesværdigt, fordi det bremser meningsforhandling, og dermed læring, i fællesskabet. Ud fra ovenstående konkluderer vi, at der mangler rum til at meningsforhandle i CM, da dette kan styrke det gensidige engagement og sikre kontinuerlig læring i praksisfællesskabet.

I delanalyse to konkluderer vi gennem analyse af beskrevne kommunikationspraksisser i CM, at den interne kommunikation ikke fungerer optimalt. Det giver sig til udtryk i informanternes fortælling om, at skriftlig kommunikation kan lede til misforståelser, hvilket gør kommunikationen ineffektiv, da misforståelser kan lede til eksempelvis dobbeltarbejde. Derudover ser vi at medarbejderne både mangler og efterspørger bedre viden om andre teams' arbejdsbetingelser, da dette ville kunne hjælpe organiseringen af arbejdsprocesserne på tværs af teams. Disse udfordringer, medarbejderne beskriver for os, ser vi at medarbejderne selv kan finde løsningsforslag på i jagten på bedre kommunikationspraksisser. Det undrer os derfor at disse løsningsforslag ikke implementeres eller afprøves bredt i virksomheden, eller at ledergruppen ikke aktivt griber løsningsforslagene.

Ud fra den samlede viden vi har fremanalyseret i begge delanalyser fremsætter vi, at der mangler rum for meningsforhandling og vidensdeling i CM, der med Wengers ord kan oversættes til manglende rum for læring. Vi har derfor udviklet et forandringsforslag med udgangspunkt i teorien om syv designprincipper for at kultivere et praksisfællesskab (Wenger et al., 2002), der skal sikre implementering af en ny praksis for vidensdeling og meningsforhandling, og altså skabe læring.

Forandringsforslaget består af tre punkter: Fællesmøde, teamledermøde og en tovholder. På fællesmødet kan alle medarbejdere vidensdele og forhandle eksisterende praksisser for kommunikation, for derigennem at blive klogere på, hvordan disse kan forbedres. Teamledermøderne har til formål at samle dem, der repræsenterer de enkelte teams i virksomheden, da vi i vores empiri ser, at det ofte er i kommunikationen på tværs af teams at der opstår udfordringer. Teamledere og eventuelt Client Managers kan på dette møde drøfte kommunikationen i nuværende projekter, således en kontinuerlig opfølgning på erfaringer, der

sker her og nu, kan deles og eventuelt skabe grundlag for nye handlinger, der kan forbedre opgaveløsning. Tovholderen skal sikre implementeringen af den nye praksis ved at strukturere og gennemføre føromtaltede mødeformer. Derudover har tovholderen sammen med teamledere mandat til at træffe beslutninger om eksempelvis afprøvning af nye kommunikationspraksisser, således ansvarsplaceringen fremstår tydelig i fællesskabet, og strukturering af vidensdelingens resultater fremadrettet.

Samlet set konkluderer vi altså i dette speciale, at der gennem nye praksisser i CM's praksisfællesskab kan skabes læring og vidensdeling gennem vores forandringsforslag. Medarbejderne får mulighed for at vidensdele med hinanden omkring de kommunikationsudfordringer, der i dagligdagen forstyrrer deres opgaveløsning gennem dette forandringsforslag. Dermed kan CM skabe bedre læring i deres virksomhed, og på sigt blive et mere lærende praksisfællesskab, der giver plads til udvikling og heterogenitet i deres selvfortælling gennem meningsforhandling.

7.0 Litteraturliste

- Bach Jensen, A. K., Moltrup-Nielsen, J., & Bøegh Nielsen, P. (2016). *Hvornår er små virksomheder små?* DST Analyse, Danmarks Statistik.
- Bramming, P., Hansen, B. G., & Olesen, K. G. (2009). SnapLog—En performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel. *Metoder i arbejdslivet - forskningens veje til indsigt 1*, 11(4).
- Brandi, U., & Elkjær, B. (2011). Organisatorisk læring i organisatorisk forandring. *Mening i arbejdet*, 13(2).
- Bredgaard, T., Hansen, C. D., Kamp, A., & Rasmussen, S. (2021a). Indledning: Pandemi, krisehåndtering og arbejdsliv. *Pandemi, krisehåndtering og arbejdsliv*, 23(3). Tidsskrift for Arbejdsliv.
- Bredgaard, T., Hansen, C. D., Larsen, J. F., Kylling, A.-B., Hørby Jørgensen, J., & Ibsgaard, E. (2021b). *Arbejdslivet med corona: Covid-19, arbejdslivet og den mentale sundhed*. Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet. https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/401785192/Anden_rapport_final_Arbejdslivet_med_corona.pdf
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder—En grundbog* (3.). Hans Reitzels Forlag.
- Buch, A. (2017). Praksisteori og arbejdslivsforskning. *Arbejdslivsforskningens begreber og koncepter - antagelser om menneske, arbejde og samfund*, 19(4).
- Buchardt, J. (2001). Introduktion af nye ledelsesformer—Da scientific Management kom til Danmark 1905-1920. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3(4).

- Bundgaard, H., & Gammeltoft, T. (2018). Kapitel 1. Projektdesign: Fra idé til projekt. I H. Overgaard Mogensen, C. Rubow, & H. Bundgaard (Red.), *Antropologiske projekter: En grundbog*. Samfundslitteratur.
- Bundgaard, H., & Mogensen, H. O. (2018). Kapitel 4. Analyse: Arbejdet med det etnografiske materiale. I H. Bundgaard, H. O. Mogensen, & C. Rubow (Red.), *Antropologiske projekter—En grundbog*. Samfundslitteratur.
- Ekholm, O., Møller, S. P., & Thygesen, L. C. (2021). *Betydningen af Covid-19 krisen for mental sundhed, helbred og arbejdsmiljø*. Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.
- Flyvbjerg, B. (2020). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udgave). Hans Reitzel.
- Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udgave). Hans Reitzel.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed). Routledge.
- Holdt Christensen, P. (2020). *Motivation på arbejdspladsen: Overblik, indblik og anvendelse*. Akademisk Forlag.
- Hvid, H. (2021). Demokrati i arbejdet. I A. Meldgaard Hansen, A. Jakobsen, A. Kamp, B. S. Nielsen, & K. T. Nielsen (Red.), *Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser*. (1. udgave.). Frydenlund Academic.
- Hvid, H., Kamp, A., Lambrecht Lund, H., Nielsen, K. T., & Nielsen, K. A. (2018). Fleksibilitetens teori og historie—En litteraturoversigt. *Fleksibilitet på godt og ondt*, Juni 2018(7).
- Jensen, A. M. S., Knudsen, C. E., Birch, J., Jensen, K. F., Jespersen, M. S. B., & Nielsen, S. V. (2021). "Det skal være sjovt at være her"—Et praksisteoretisk perspektiv på kultur og

- gøren arbejde i storrumskontoret* [8. semester, projekt]. Læring og Forandringsprocesser, Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). Fokusgrupper. I *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Jöhncke, S. (2018). Kapitel 7. Projektets sociale relationer. I H. Bundgaard, H. Overgaard Mogensen, & C. Rubow (Red.), *Antropologiske projekter: En grundbog*. Samfundslitteratur.
- Jørgensen, C. H., & Warring, N. (2022). Arbejdslivets læringsmiljøet. *På sporet af læring i arbejdslivet*, 24(1).
- Kamp, A. (2011). Mening i arbejdet—For lidt, for meget, til forhandling? *Mening i arbejdet*, 13(2).
- Kolbæk, D. (2020). *Forandring og læring i organisationer—Seks praktiske tilgange*. Samfundslitteratur.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Miles, R. E. (1965). Human Relations or Human Resources? *Harvard Business Review*, 43(4).
- Morgan, D. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (Second Edition, s. viii+80-viii+80). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984287>
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2021). Ny arbejdslivsbalancer undercorona-krisen—Muligheder og udfordringer for ledelse og medarbejdere. *Pandemi, krisehåndtering og arbejdsliv*, 23(3).
- Nielsen, K. T., Grosen, S. L., & Weber, S. S. (2021). Fra Taylor til platformsøkonomi—Fortællinger om brud og kontinuitet i rammesætningen af arbejdslivet. I A. Meldgaard Hansen, A. Jakobsen, A. Kamp, B. S. Nielsen, & K. T. Nielsen (Red.), *Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser*. (1. udgave.). Frydenlund Academic.

- Olsén, P. (2017). Autoritetens genkomst som empowerment? Arbejde og subjektivitet i opbrud. Et materialistisk blik på “kapitalismens nye ånd”. *Arbejdslivsforskningens begreber og koncepter - antagelser om menneske, arbejde og samfund*, 19(4). <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/109050/158443>
- Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk antropologi: Et overblik*. Hans Reitzel.
- Sennett, R. (1999). *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Hovedland.
- Tynell, J. (2002). “Det er min egen skyld”—Nyliberale styringsrationaler inden for HUMAN Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2).
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet* (1. udgave, 6. oplag). Hans Reitzel.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. I *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.

8.0 Formidlingsartikel

1.1 Meningsforhandling på moderne arbejdspladser

Læring foregår på mange forskellige måder, med mange forskellige formål. Denne artikel præsenterer en undersøgelse af, hvordan man i virksomheder kan arbejde med læring gennem meningsforhandling med et formål om at skabe udvikling og fremdrift i virksomheden på sigt. Undersøgelsen tager udgangspunkt i et case-samarbejde, vi har lavet med et dansk marketingbureau.

Corona-krisens indflydelse på det moderne arbejdsliv

Corona-krisen har igangsat en kollektiv refleksionsproces, om måden vi forholder os til vores arbejde på. Hos mange danskere er det ikke længere en selvfølgelighed at møde op på kontoret hver dag, da hjemsendelserne medførte en øget forståelse af hjemmearbejdet som arbejdsform. Flere virksomheder tilbyder i dag i højere grad at lade deres ansatte integrere hjemmearbejde som en del af arbejdsugen, selvom vi ikke længere lever under betingelserne, pandemien medbragte. Et fokus på fleksibilitet, som egentlig har været til stede på arbejdspladser siden opgøret med taylorismens bureaukratiske ledelsesform i 1980'erne (Nielsen, et al., 2021), har som følge af ovenstående de seneste år fået et markant nøk opad, og er nu sammen med flad ledelsesstruktur og autonomi kendetegnende for det moderne arbejdsliv. Men hvordan påvirker det læringsmulighederne i virksomheder?

CopenhagenMarketing⁸ - en moderne arbejdsplads

Vi har i løbet af foråret 2022 samarbejdet med et dansk marketingbureau, Copenhagen Marketing. Virksomheden huser 25 medarbejdere lokaliseret i det indre København. Gennemsnitsalderen ligger i slutningen af 20'erne og for mange af medarbejderne, er det deres første rigtige arbejde. Hos CopenhagenMarketing er der frie rammer for fleksibilitet og en flad ledelsesstruktur, hvilket derfor karakteriserer dem som en moderne arbejdsplads. Vi har

⁸ Virksomhedens rigtige navn fremgår ikke grundet anonymitetshensyn. CopenhagenMarketing er derfor et pseudonym.

gennem deltagerobservation, SnapLog og fokusgruppeinterviews fået indblik i, hvordan hverdagen på kontoret fungerer. Dette har åbnet vores øjne for, hvordan den moderne strukturering af arbejdet skaber udfordringer for læringsmiljøet i virksomheden, hvilket vi i et praksisteoretisk perspektiv giver et bud på, hvordan kan forbedres.

Vores metodiske tilgang

SnapLog er ikke en kendt metode til empiriindsamling, men forfatterne Bramming, Hansen og Olesen (2009) præsenterer en række fordele for metoden. Ordet er sammensat af de to bestanddele af metoden, snapshot og log. Snapshot henviser til, at informanten uden forskerens tilstedeværelse tager billeder af ting i hverdagen, der relaterer sig til et emne, forskeren har præsenteret for medarbejderen. Log henviser til den lille tekst, informanten skal skrive, på baggrund af tre spørgsmål forskeren har formuleret. Over en periode tager informanten billeder, af det vedkommende finder relevant indenfor temaet, og skriver desuden en lille logtekst til hvert billede, og sender til forskeren. Dette giver forskeren et unikt indblik i, hvad der fylder i informantens arbejdsliv, hvilket mindsker behovet for forskerens fortolkning af materialet som empirisk datagrundlag, der i sagens natur ikke kan repræsentere informantens egentlige hensigt.

Metoden foreskriver at følge op på billederne og logteksterne i et fokusgruppeinterview (Bramming et al., 2009).

Vi udførte to fokusgruppeinterviews, hvor billederne indgik som del af en øvelse, informanterne skulle udføre. I fokusgruppeinterviewet var det særligt interessant at se, hvordan indbyrdes dynamikker i medarbejdergruppen udspillede sig og påvirkede de meninger og perspektiver, som kom frem. Vi bemærkede særligt, hvordan nogle meninger var styrende for resten af informanternes svar på vores spørgsmål. Dette blev afsættet for vores analyse.

Meningsforhandling i CopenhagenMarketing

Vi fandt, at der i medarbejdergruppen kan være en misforstået konsensus om at bevare en statisk forståelse af, hvad der gør CopenhagenMarketing til en god arbejdsplads, der ikke giver plads til at meningsforhandle nye perspektiver på dette. Dette kalder vi i specialet

medarbejdernes selvfortælling, der netop er karakteriseret ved at være statisk i sin forståelse på grund af medarbejdernes manglende meningsforhandling herom (Jensen & Krefeld, 2022). Meningsforhandling er et begreb Etienne Wenger bruger i sin teori om praksisfællesskaber (2004), der kort fortalt handler om, hvordan grupper af mennesker indgår i fællesskaber baseret på et gensidigt engagement i de praksisser, der sker i fællesskabet (Wenger, 2004). Meningsforhandling i praksisfællesskaber er nødvendig i udviklingen af fællesskabet, da forhandling om mening i lyset af nye perspektiver, medlemmerne af fællesskabet medbringer, skaber læring i organisationen (Wenger, 2004). Vi har valgt at bruge denne teori til at se på meningsforhandling som middel til læring i CopenhagenMarketing.

Specialets fund

En ting, vi lagde mærke til under fokusgruppeinterviewene, var en desorientering hos medarbejderne om, hvor ansvar for nye tiltag og forandringer lå i virksomheden. I kraft af den flade struktur, hvor ansvaret er udlagt til medarbejderne, er ledelsen ikke tydelig i eksempelvis strukturen for, hvordan medarbejderne kommunikerer indbyrdes.

Flere informanter gav udtryk for udfordringer i den interne kommunikation, men hvad der var virkelig interessant, er, at samme informanter havde løsningsforslag til at forbedre kommunikationen gennem nye tiltag. Disse forslag er for eksempel flere interne møder og kombineret mundtlig og skriftlig opgaveformulering, da mange misforståelser kan opstå i skriftlig kommunikation. Vi undrede os over, hvorfor disse løsningsforslag ikke blev delt bredt i virksomheden, og på sigt strukturelt implementeret på ledelsesniveau, da dette ville gøre arbejdsgangene i CopenhagenMarketing mere effektive, end de er nu.

Denne undren kædede vi sammen med den manglende meningsforhandling om selvfortællingen i virksomheden, og på denne baggrund satte vi os for at lave et forandringsdesign, der skal skabe bedre betingelser for læring i virksomheden. Hvis medarbejderne får mulighed for at have et rum, hvor de diskuterer deres løsningsforslag, der på nuværende tidspunkt eksisterer, men ikke bruges i CopenhagenMarketing, vil løsningsforslag i virksomhedens eksisterende arbejdsgange have et bedre grundlag for at blive implementeret. For at vende tilbage til desorienteringen om, hvem der har ansvar for at gøre forandringen til en realitet i virksomheden, har vi i forandringsdesignet tydeliggjort,

hvem der har mandat til at indføre nye praksisser i virksomheden, så at sige 'bestemme over de andre' og derfor bryde med den flade ledelsesstruktur og dele af den fleksibilitet, det moderne arbejdsliv ellers hylder.

Syv designprincipper

Forandringsdesignet tager udgangspunkt i syv designprincipper, som Wenger blandt andet står bag (Wenger et al., 2002). Vores design indebærer to nye former for møder i virksomheden. Det ene er for alle medarbejdere, det andet kun for virksomhedens teamledere, som samarbejder på kryds og tværs. Det er nemlig særligt i den interne kommunikation mellem de forskellige teams, at der kan opstå problemer. Det store møde har til formål at give medarbejderne et rum til at dele meninger, erfaringer og nye ideer til virksomheden og praksisfællesskabet, de alle er en del af. Der vil med andre ord skabes rum for meningsforhandling, der i sidste ende bidrager til læring og udvikling i virksomheden. Dette møde bør finde sted cirka en gang om måneden. Det lille møde mellem teamlederne bør til gengæld foregå en gang om ugen, og har til hensigt at lade teamlederne erfaringsudveksle om og koordinere igangværende projekter, samt sørge for at afprøve og implementere nye tiltag, der opstår i kraft af de store møder. For at gøre det helt tydeligt, hvem der har ansvaret for at indføre og tydeliggøre nye strukturer, medarbejderne skal rette sig efter i implementering af nye tiltag, udpeges en tovholder. Vedkommende har i samspil med teamlederne mandat til at bryde op i strukturer og etablere klare regler, som virksomheden ellers ikke har været vant til at have.

Konklusionen er, at der i CopenhagenMarketings fravær af struktur og tydelig ledelse ikke naturligt skabes rum for læring, der gennem meningsforhandling i praksisfællesskabet sikrer udvikling i virksomhedens praksisser. Det moderne arbejdslivs betingelser for meningsforhandling og dermed læring i moderne virksomheder kan altså med fordel udbygges og diskuteres videre i arbejdslivsforskningen.

8.1 Referencer

- Bramming, P., Hansen, B. G., & Olesen, K. G. (2009). SnapLog—En performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel. *Metoder i arbejdslivet - forskningens veje til indsigt 1*, 11(4).
- Jensen, K. F., & Krefeld, L. (2022). *Meningsforhandling på moderne arbejdspladser: Et case studie om det moderne arbejdslivs betydning for læringsmuligheder i praksisfællesskaber*. Læring og forandringsprocesser, Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet.
- Nielsen, K. T., Grosen, S. L., & Weber, S. S. (2021). Fra Taylor til platformøkonomi—Fortællinger om brud og kontinuitet i rammesætningen af arbejdslivet. I A. Meldgaard Hansen, A. Jakobsen, A. Kamp, B. S. Nielsen, & K. T. Nielsen (Red.), *Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser*. (1. udgave.). Frydenlund Academic.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet* (1. udgave, 6. oplag). Hans Reitzel.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. I *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.