

*Specialeprojekt i Læring og
Forandringsprocesser*

ENGAGEMENT, TILPASNING OG ERFARINGSDANNELSE PÅ ARBEJDSPLADSER UNDER OMSTRUKTURERING

Udarbejdet af: Sabine Kragh
Vejleder: Rikke Juel Madsen
Projektets omfang: 140.802

Aalborg Universitet
LFP 10. semester
31. maj 2024

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Indledning	3
Litteraturstudie om pragmatisk arbejdspladslæring og organisatorisk forandring.....	3
Afgrænsning af problemfelt og begrundet problemformulering	7
Videnskabsteori	8
Teoretisk afklaring	10
Pragmatisk arbejdspladslæring.....	10
John Dewey – en læringsteori om erfaringer	11
Anselm Strauss – social organisering	12
Analytisk anvendelse	13
Metodevalg	13
Valg af metode og metodiske refleksioner	13
Semistrukturerede interview	16
Overvejelser om og gennemførelse af empiriindsamling.....	17
Analysestrategi.....	18
Beskrivelse af empiri	20
Analyse	21
Omstruktureringens karakter	21
Radikal forandringskarakter.....	22
Ny stilling under forskellige forandringsvilkår	24
Episodisk og konvergerende karakter.....	27
Delkonklusion.....	29
Ledelsens rolle	29
Kommunikation og inddragelse	30
Ledelsesmæssig støtte og tilstedeværelse	32
Delkonklusion.....	36
De nye omstændigheder.....	36
Delkonklusion.....	43
Diskussion	44
Konklusion.....	47
Litteraturliste	49
Artikel.....	53

Abstract

This following project is a master's thesis presenting a pragmatic investigation of workplace learning during organizational change. Drawing inspiration from Bente Elkjær's research on workplace learning from a pragmatic perspective, the investigation aims to offer insights into learning through experience formation during workplace restructuring. This is examined through the lens of Anselm Strauss' theory of social organization and John Dewey's learning theory on experience formation.

Using semi-structured interviews of employees from five different workplaces, the study explores learning through experience formation driven by engagement in work under restructuring conditions. The project includes a discussion on the study's validity, considering its theoretical framework and methodological choices. Throughout the investigation, it becomes clear that management plays a significant role in the informants' engagement and adaptation. Consequently, the project examines how management supports its employees during organizational change. The goal of the study is to share perspectives to existing research in pragmatic workplace learning and organizational learning by highlighting connections between engagement, experience formation, and adaptation in the context of restructuring and management in times of organizational change. These perspectives can provide insights into understanding and supporting how employees and organizations can learn and adapt during restructuring. The project highlights various connections between the nature of restructuring and engagement, professional opportunities, and management's approach to organizational change. It also addresses the complexity of engagement, stretched between determinism and voluntarism, and how this shapes interviewees' actions and experience formation.

The project demonstrates how learning occurs in different situations during restructuring as informants try to adapt to new circumstances and practices. It also shows how habits form the basis for creating new experiences to adapt. Learning is thus seen as gaining experience in how similar situations can be resolved in different contexts. The investigation reflects on other research on pragmatic approaches to workplace and organizational learning. Finally, the project suggests further research opportunities based on a discussion about management's role in promoting organizational learning, which can further enhance knowledge in workplace learning during organizational change.

Indledning

Organisationer bevæger sig som konsekvens af regulering og tilpasning til deres omverden, hvilket medfører, at arbejdspladser omstruktureres og forandrer sig. Dette stiller krav til arbejdspladsens ansattes omstillingsevne. Arbejdspladsen er dog, som en del af hverdagen, præget af vaner, og medarbejdere må dermed danne sig nye erfaringer for at tilpasse sig. Men omstruktureringer er ikke lige til, og påvirker medarbejdernes engagement under processen. Det kræver dermed snilde fra ledelsen for at fremme engagementet og skabe rum for læring i de nye praksisser. Inden for litteraturen er der hjælp at hente, ved at anlægge et pragmatisk blik på organisationer og læring.

Dette projekt undersøger, hvordan fem informanter gennemgår en omstrukturering af deres arbejdsplads, og hvilken betydning vilkårene har for deres engagement i deres arbejde under processen, samt hvorledes de tilpasser sig de nye omstændigheder gennem erfaringsdannelse. Undervejs i undersøgelsen bliver det klart, at ledelsen spiller en stor rolle i forhold til informanternes engagement og tilpasning. Projektet anlægger dermed et perspektiv om, hvordan ledelsen understøtter dens ansatte under omstruktureringen. Gennem informanternes fortællinger om forløbet, vil undersøgelsen yderligere søge at reflektere anden forskning af pragmatiske tilgange til læring på arbejdspladser og i organisationer.

Med inspiration fra Bente Elkjærs forskning af læring på arbejdspladser ud fra et pragmatisk perspektiv, søger projektet at frembringe perspektiver på tilpasning og læring i form af erfaringsdannelse under omstrukturering af arbejdspladser. Hertil tages der udgangspunkt i Anselm Strauss' teori om social organisering og John Deweys læringsteori om erfaringsdannelse. Ved at inddrage perspektiver fra litteratur om organisatoriske forandringsprocesser i spændingsfeltet mellem forandringshastighed og forandringsomfang, belyser projektet hvordan informanternes engagement i arbejdet under forløbet afspejler graden af omstruktureringen. Et internationalt forskningsprojekt om omstruktureringernes indflydelse på medarbejderes trivsel og helbred bidrager ligeledes med perspektiver på ledelsens handlinger og deres rolle.

Litteraturstudie om pragmatisk arbejdspladslæring og organisatorisk forandring

Mit litteraturstudie tager sit udgangspunkt i faglitteratur, forskningsartikler og rapporter. Jeg vil i det følgende give et *indblik* i Bente Elkjærs forskning af læring på arbejdspladsen og i organisationer gennem et pragmatisk perspektiv, som mit projekt står på skuldrene af. Belysning af hendes arbejde

og forskningstilgang skal vise, hvilken forskningstradition mit projekt skriver sig ind i og er inspireret af. I hendes forskning vil jeg hente perspektiver til at belyse læring på arbejdspladsen og i organisationer i analysen af mit empiriske materiale. Indledende vil jeg gøre en beskrivelse af, hvordan læring på arbejdspladsen betragtes. Slutteligt vil jeg inddrage to tekster, som henholdsvis skildrer et litteraturstudie om forandringsprocesser og et internationalt forskningsprojekt om omstruktureringer på arbejdspladser, som på samme vis kan bidrage med indsigter og nuancere projektet.

I Danmark betragtes læring på arbejdspladsen som ét af de fire læringsrum inden for voksenlivet (arbejdsliv, fritidsliv, samfundsliv og familieliv), på baggrund af uddannelsesministeriets redegørelse i 1978 om udvikling af uddannelsessystemet. Denne har sidenhen haft stor indflydelse på, hvordan uddannelse forstås i Danmark. Fra at læring kun fandt sted i undervisning, har tænkningen om læringsrum udvidet læringsbegrebet, hvor læring nu kan opstå alle steder (Jensen, 2005).

Vejen til læring på arbejdspladsen kan praktiseres på forskelligt vis, hvor der skelnes mellem *formel* og *uformel læring* (Hager, 2013). Den formelle læring strækker sig over struktureret og organiseret læringsmål og -forløb gennem planlagte og tidsbegrænsede læringsaktiviteter på og uden for arbejdspladsen. Den uformelle læring opstår mere spontant og er mindre struktureret. Denne form for læring opstår som en del af arbejdsdagens aktiviteter gennem interaktioner med kolleger og det samarbejde eller videnstransfer (Laursen & Stegeager, 2020), som følger med. Den opstår også som følge af udfordringer og problemløsning af de daglige arbejdsopgaver, hvor læringen opstår gennem de erfaringer, der dannes. Den uformelle læring er dermed en kontinuerlig proces, da den sker løbende. Både den formelle og uformelle læring anses at bringe værdi til arbejdspladsen, da læringsformerne henholdsvis sikrer erhvervelse af kvalifikationer og kompetencer, samt løbende personlig og professionel udvikling og tilpasning til skiftende arbejdsmiljøer.

Når det kommer til læring i organisationer, skelnes der mellem to dimensioner. Den ene skildrer det begreb, som refererer til *arbejdspladslæring*, altså læring der foregår inden for organisationens rammer, hvor mennesker lærer både mens de befinder sig i og interagerer med organisationen. Den anden refererer til *organisatorisk læring*, der henvises til ændringer i organisationens adfærd, hvor organisationen adapterer gennem viden og erfaringer i samspil med omverden for at forfølge sine mål (Laursen & Stegeager, 2020). Samtidig findes der argumentationer for, ved at anlægge en pragmatisk forståelse af organisatorisk læring, at individuel og organisatorisk læring er to sider af samme sag, da man ikke kan betragte individuel læring og udvikling gennem arbejde, uden at inddrage de organisatoriske handlinger (Elkjær, 2005).

I forlængelse heraf, vil jeg særligt for mit projekt gerne fremhæve pragmatiske undersøgelser af læring på arbejdspladsen og organisatorisk læring ført af Bente Elkjær, professor i læringsteori inden for

organisationer og arbejdsliv. Elkjær er optaget af at forstå læring i arbejdslivet med afsæt i arbejdets praksis og organisering, hvor hun henter sin teoretiske inspiration i pragmatismen. I hendes arbejde har hun videreudviklet læringsteorier inden for *praksislæring* i en pragmatisk retning, da pragmatismen ernærer begreber til selve læreprocessens indhold og metode inden for praksislæring, som sætter rammen for læringens udfoldelse gennem deltagelse i den organisatoriske arbejdspraksis (Elkjær, 2005).

Elkjærs forskning belyser, hvordan læring kan opstå under spændinger i hverdagens rutiner, som giver anledning til personlig udvikling gennem problemløsning af disse spændinger. Hun anser dermed læring som en proces, der opstår i usikre situationer, hvor vaner og rutiner udfordres. Gennem dette perspektiv, kan der åbnes for nye forståelser og tilgange til læring i arbejdslivet (Elkjær & Brandi, 2022). Hun viser hvordan pragmatismen, og arbejdet med spændingsfyldte situationer under organisatoriske forandringsprocesser, kan bidrage til at arbejde med organisatorisk læring gennem en dybere forståelse af, hvordan organisationer fungerer som sociale verdener, og dermed kan tilpasse og forme forandringsprocesser. Hun argumenterer for, at denne aktive tilgang til organisatorisk læring kan bruges af ledere og medarbejdere ved at reflektere over, hvordan udfordringer under forandringsprocesser, i deres forstyrrelse af praksis, kan bibringe læring og udvikling. I forlængelse heraf argumenterer hun yderligere for, at deltagere på arbejdspladsen skal engagere sig i en kontinuerlig dialog og refleksion over praksis for at fremme en kultur, der understøtter læring og tilpasning i lyset af konstant forandring (Elkjær & Brandi, 2011).

I nogle af sine værker reflekterer Elkjær over et tidligere forskningsprojekt i en offentlig virksomhed, om dens manglende succes med at etablere sig som en lærende organisation. Hun kritiserer de personrettede læringsprocesser som anvendte metoder i form af kurser, som i sig selv ikke medførte ændringer i organisationen. Samtidig stod organisationen over for eksterne trusler om privatisering, som medførte fokus på effektivisering og legitimering. Elkjær påpeger her, hvordan kontrolforanstaltninger ofte modvirker intentionerne om en lærende organisation, ved at begrænse de ansattes mulighed for at ændre og udvikle arbejdsprocesserne (Elkjær, 1999). I forlængelse heraf har hun diskuteret forskellige definitioner og tilgange til lærende organisationer, hvor hun fremhæver det sociale perspektiv på organisatorisk læring. Hun præsenterer en "sjette version" af lærende organisationer, hvor udforskning og erfaring indgår som centrale elementer. Hun argumenterer for, ved at tillade erfaring og udforskning i de organisatoriske processer, at organisatorisk læring fremmes som en kulturel og social aktivitet. Hun anser læreprocesser på arbejdspladsen som iterative og dynamiske processer, som både inkludere individuelle og kollektive aspekter (Elkjær, 2021).

Gennem en teoretisering af organisatorisk læring, har Elkjær diskuteret forskningen, hvor hun kritiserer den for at være distanceret fra praktisk anvendelse. Hun mener, at den pragmatiske tilgang til læring kan fastholde relevansen for organisatorisk læring, under organisatoriske og samfundsmæssige udfordringer. Gennem en pragmatisk tilgang til læring, kan kreativiteten og innovationen fremmes, som kan tilvejebringe nye ideer og tilgange, der kan føre til bæredygtige løsninger, der ikke kun adresserer nuværende udfordringer, men også kan forberede på fremtidige ændringer (Elkjaer, 2022).

Gennem sit arbejde med organisatorisk læring ud fra en pragmatisk tilgang, søger Elkjær at udvikle en læringsteori, hvor hendes forbindelse mellem teori og praksis viser, hvordan læring ikke kun er en intern proces på arbejdspladsen, men en dynamisk og integreret proces, der spænder over personlige, organisatoriske og samfundsmæssige dimensioner. Ved at anvende pragmatismens tilgange og begreber aktivt inden for organisatorisk læring, kan arbejdspladser og organisationer udvikle strategier og kulturer, der fremmer læring, og som er relevante og anvendelige i tilpasningen til de udfordringer og tiltag, organisationer møder og pålægges fra omverdenen.

Da mit projekt tager udgangspunkt i arbejdspladser, som er eller har været under omstrukturering, vælger jeg at inddrage PSYERS-projektet (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, Jong & Mockatto, 2012). Projektet beskriver et internationalt forskningsprojekt, der omhandler medarbejderes trivsel og helbred under omstrukturering af deres arbejdsplads, og hvordan ledelsen kan søge at tage højde for dette, når virksomheden omstruktureres. Min undersøgelse omhandler ikke ansattes trivsel og helbred under omstruktureringen, samtidig kan jeg se nogle ligheder mellem PSYRES-projektets fund og de beskrivelser, jeg møder i mine interviews.

Ligeledes vil jeg gerne inddrage et litteraturstudie om organisatorisk forandring af Mads Bøge Kristiansen (2019), som beskriver organisationsforandringer ud fra indhold, kontekst og proces. Her skildrer han forskellige typer af forandringer i spændingsfeltet mellem forandringsomfang og forandringshastighed. Jeg vælger at inddrage denne artikel til at anlægge perspektiver på forandringsforløbet af omstruktureringer, og hvilken betydning det kan have for informanternes handlinger og reaktioner under omstruktureringen.

Afgrænsning af problemfelt og begrundet problemformulering

Organisationer er konstant i bevægelse, ikke i en forstand, hvor de fysisk rykker sig (nødvendigvis), men hvor de former, regulerer og tilpasser sig deres omverden for at bevare deres eksistens. Organisationer påvirkes af forskellige impulser både internt og eksternt fra deres egne aktører og ud fra deres omverden, og denne omstilling, organisationerne fortager som følge af disse impulser, påvirker tilbage på aktørerne og omverdenen (Rasmussen, Jørgensen & Larsen, 2020). I takt med konkurrencestatens udvikling, medførte denne dynamik, mellem organisationer, aktører og omverden, et behov for tilpasningsevne, og ordet "omstillingsparathed" vandt plads i diskussionerne om det danske uddannelsessystem og arbejdsmarked. Undervejs skete samtidigt et skifte i menneskesynet mod en mere dynamisk opfattelse af identitet, hvor individet konstrueres i samspil med sine omgivelser (Løntoft, 2015). Der opstod dermed en anerkendelse af, at menneskers læring og udvikling fortsætter ind i arbejdslivet samtidig med, at fleksibilitet og tilpasningsevne stilles som kriterier på jobmarkedet. Men hvordan betragtes læring og udvikling i arbejdslivet?

I processen under min litteraturlæsning, blev jeg opmærksom på, at læring på arbejdspladsen meget orienterer sig om udvikling af kompetencer og kvalifikationer, som henviser til individets handleevne og kunnen til at opfylde arbejdets krav (Elkjær, 2005). Læring og udvikling i dette perspektiv handler om at optimere handleevne i henhold til at udføre opgaver i en gælden kontekst eller situation. Den pragmatiske læringsforståelse synes at åbne mere op for læringspotentialer på arbejdspladsen og understøtter samtidig organisatorisk læring. Ved at betragte individer og arbejdspladser (organisationer) i en kontinuerlig proces, en transaktion, hvor de gensidigt påvirker og udvikler hinanden (Elkjær, 2005), rummer den pragmatiske læring både muligheder for læring med henblik på at udføre en opgave i en given situation, men skaber ligeledes muligheder for læring gennem generel *problemløsning* af en situation. Denne problemløsning afføder en *erfaringsdannelse*, en læring, hos individet, som samtidig forbedrer arbejdsudførelsens rammer. Men hvilken læring opstår i lyset af forandringer på arbejdspladsen og den omstillingsparathed, som forandringer medfører?

I projektets spæde opstart foretog jeg en forundersøgelse i en virksomhed, som er under *omstrukturering*. I min samtale med informanten, som vi vil møde igen senere i projektet, fik jeg indblik i et spændingsfelt mellem genkendelighed og uvished, foranderlighed og hverdag, og hvilken betydning dette spændingsfelt havde for informantens arbejdsdag. Under forandring af arbejdspladser og organisationer bliver ansattes normale arbejdsdag påvirket, hvilket skaber spændingsfyldte situationer, som følge af udfordring af deres vaner og arbejdsvilkår (Elkjær & Brandi, 2011). Dette betyder, at ansatte simultant må afsøge handlinger, som er gunstige til at løse disse situationer, for dermed at *tilpasse* deres vaner og udvikle deres *handleevner* samtidig med, at de varetager deres

arbejde. Ligeledes kræver forandringer god ledelse gennem kommunikation, inddragelse og ressourcer (Pahkin et al., 2012) for at sikre opbakning og *omstillingsevne*, som kan øge *engagementet* under processen. Samtidig kan utilstrækkelig ledelse af forandringer medføre konsekvenser i form af modstand mod forandringen, overbelastning eller nedsat arbejdsglæde som ligeledes kan påvirke medarbejdernes engagement i deres arbejde (Pahkin et al., 2012) (Bøge Kristiansen, 2019).

Der tegner sig et billede af, at engagement har en betydning for deltagernes læring under omstruktureringer gennem problemløsning af spændte situationer, som kan give dem erfaringer og dermed handleevne til at omstille og tilpasse sig nye omstændigheder.

På baggrund af denne diskussion af mit litteraturstudie og indsigter fra felten, som yderligere indkredser min problemstilling, bliver projektets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål som følgende:

Hvilke situationer fremmer eller begrænser engagement i arbejdet, når arbejdspladser omstruktureres, og hvilken betydning har det for ansattes tilpasning og erfaringsdannelse?

- Hvordan påvirker forskellige tilgange til omstruktureringer ansattes arbejdssituationer og engagement?
- Hvilke læringsmuligheder opstår som følge af omstruktureringen?

Projektet skriver sig ind i en tradition inden for studier af arbejdspladslæring, med inspiration fra Bente Elkjærs forskning af pragmatisk tilgang til læring på arbejdspladsen og organisatorisk læring. Yderligere tilføjes projektet en dimension, hvor jeg inddrager perspektiver i forhold til omstruktureringens karakter samt ledelse, og hvilken betydning processen synes at have på forløbet som helhed og deltagernes engagement og erfaringsdannelse. Projektet søger dermed at bidrage med perspektiver til den eksisterende forskning ved at belyse sammenhænge mellem engagement, erfaringsdannelse og tilpasning i lyset af omstruktureringens vilkår og ledelse.

Videnskabsteori

Undervejs forløbet har jeg været i tvivl om, hvorvidt projektet forholdt sig inden for fænomenologien eller pragmatismen, da jeg ikke gør brug af empiriske observationer til min undersøgelse. Undersøgelsen analyserer på baggrund af indsamlet interviewmateriale, hvor informanterne fortæller ud fra deres livsverden (Rendtorff, 2013). Livsverden er en fænomenologisk term, der referer til den dagligdags virkelighed, som individet oplever og er en del af, som er formet af individuelle perspektiver,

interaktioner og erfaringer (Rendtorff, 2013). Pragmatismen og fænomenologien er begge centreret om erfaringsbegrebet, begge tilgange anerkender subjektets betydning og kritiserer ligeledes dualistiske opdelinger mellem individet og verdenen (Rendtorff, 2013) (Egholm, 2014). Jeg har dermed måtte læse dybere ind i, hvad der adskiller de to videnskabsteoretiske retninger, og hvordan jeg tilgår undersøgelsen.

På baggrund af min problemformulering er jeg interesseret i at undersøge ansattes aktive deltagelse i deres arbejde, samt dannelse og tilpasning af erfaringer som følge af forandring af arbejdspladsen. Dette lægger op til en undersøgelse af handlinger. Udover informanternes beskrivelser af handlinger i form af *gøren*, betragtes handlinger lige så vel som tænkning og refleksioner (Dewey, 2005). Når jeg anser handlinger som både kropslige og kognitive, og hvordan de gensidigt påvirkes og formes af organisationens sociale processer (Clarke, 1991) bliver det her klart, at projektet har rod i pragmatismen. Pragmatismens genstandsfelt udgør handlinger, som er baseret på kropslige og kognitive erfaringer. Gennem refleksioner over handlingens fremtidige konsekvenser, søges det at opnå det bedst mulige ud af en pågældende situation (Egholm, 2014). Den fænomenologiske tilgang havde i stedet fokuseret på, hvordan informanterne oplever omstruktureringen som et fænomen, og skaber mening gennem deres oplevelser (Egholm, 2014). Jeg argumenterer for, at min undersøgelse forholder sig inden for den pragmatisk videnskabsteori, selvom den empirisk tager udgangspunkt i interviews. Mine interviewspørgsmål har orienteret sig om informanternes beskrivelser af omstruktureringen, og dens betydning for deres arbejde og væren på arbejdspladsen. Herigennem har jeg opnået beskrivelser af deres handlinger og organisering, og samtidigt fået indblik i deres tanker og refleksioner over situationer og videre handlinger. Informanternes intentioner betragtes derfor som situationelle og relationelle, når de handler som del i en proces i deres praksisser, som de gensidigt påvirker og former. Dette taler yderligere ind i pragmatismens forståelse af menneskers handlinger som både individuelle og sociale på samme tid (Egholm, 2014).

Ontologisk betragter pragmatismen virkeligheden som konstant foranderlig, hvor vores forståelse af verden formes gennem vores handlinger og de konsekvenser, de medfører (Elkjær, 2022). Ved at indtage en pragmatisk position, kan jeg under min undersøgelse søge at bringe perspektiver på praksisser, ved at få en forståelse af, hvorfor konkrete situationer tager sig ud, som de gør på baggrund af de beskrevne handlinger. Samtidig skal det gøres bevidst, at der i pragmatismen ikke findes en ufravigelig sandhed (Egholm, 2014). Epistemologisk vurderer pragmatismen sandhed ud fra handlingers virkning i praksis, velvidende at al viden er foreløbig og kan revideres i lyset af nye erfaringer (Egholm, 2014). Pragmatismen fremhæver dermed den dynamiske, kontekstafhængige og praktisk orienterede natur af både virkeligheden og vores forståelse af den.

Teoretisk afklaring

Indledende vil jeg gerne gøre det klart, at jeg i projektet forstår omstruktureringer i overensstemmelse med definitionen fra PSYRES-projektet, der lyder som følgende: *"en organisatorisk forandring, der er langt mere omfattende end almindelige dag-til-dag forandringer, og som involverer store dele af virksomheden, eventuelt hele afdelinger"* (Pahkin et al., 2012).

Yderligere specificerer de omstruktureringer til blandt andet at omfatte flytning af en virksomhed til en anden lokation, fusionering af to virksomheder eller virksomhedsopkøb, som medfører interne omstruktureringer igangsat af ledelsen. Til forskel fra PSYRES-projektet anvender jeg i mit projekt betegnelsen 'arbejdsplads' frem for 'virksomhed', da en virksomhed refererer mere til selve driften af en forretning. En arbejdsplads derimod knytter sig specifikt til det sted, hvor arbejdet udføres, og hvor man som medarbejder har et tilhørsforhold. Dette ud fra en forståelse af, at medarbejdere *går* på arbejde og er i bevægelse med deres arbejdsplads både i en fysisk forstand, hvor de bevæger sig rundt men også følelsesmæssigt, og dermed kan blive påvirket af aktivitet og transaktioner på arbejdspladsen (Jensen & Lund, 2024).

I det efterfølgende vil jeg præsentere projektets teoretiske ramme, og hvordan jeg anvender teorierne til grund for min undersøgelse.

Pragmatisk arbejdspladslæring

Projektets teoretiske ramme er inspireret af Bente Elkjær og hendes videreudvikling af Jean Laves og Etienne Wengers socialkonstruktivistiske teori om *"situeret læring gennem legitim perifer deltagelse i praksisfællesskaber"* i en pragmatisk retning, hovedsageligt ud fra John Deweys filosofi om pragmatisme. Ifølge Elkjær åbner begreberne *"erfaring"* og *"udforskning"* op for at se deltagelsen som en individuel, formålsrettet proces. Kombineret med hendes anvendelse af Anselm Strauss' organisationsteori om sociale verdener og arenaer, præciserer pragmatismen dermed, at udgangspunktet for læring findes i arbejdet, dets praksis og organisering med afsæt i engagementet fremfor deltagelsesforløbet hen mod mestring af kompetencer (Elkjær, 2022). Jeg forstår dermed læring i arbejdet som forudsat af engagement, da engagementet i sociale og meningsfulde aktiviteter fremmer aktiv deltagelse, refleksion og dermed læring. Dermed, ved at få en forståelse for informanternes engagement i deres arbejde under omstruktureringen, kan jeg forstå deres drivkraft til at problemløse og tilpasse sig de nye omstændigheder og danne sig nye erfaringer.

I hendes sammenskrivning af Deweys pragmatisme og Anselm Strauss teori om social organisering, opstår læring i arbejdslivet, ifølge Elkjær, under spændinger eller konflikter i arbejdet, som giver

anledning til nye erfaringer og udvikling gennem problemløsning: *"Når fokus er på engagementet i arbejdet, kan spændinger tolkes med udgangspunkt i arbejdets praksis og organisering"* (2022).

I hendes udvikling af teorien, definere Elkjær *læringsmuligheder* som læring i spændingsfyldte situationer. I mit projekt vil jeg anvende begrebet til at belyse læring i spændingsfyldte situationer gennem forstyrrelser af vaner på arbejdspladsen, når informanterne handler i praksis under omstruktureringen.

John Dewey – en læringsteori om erfaringer

Læring ifølge den amerikanske filosof, psykolog og pædagog, John Dewey (1859-1952), er ikke blot en passiv modtagelse af viden, men en aktiv proces, hvor individer deltager aktivt i verden, reflekterer over deres handlinger og integrerer deres erfaringer i deres eksisterende viden (Dewey, 2005). Erfaringsdannelse er dermed en kontinuerlig proces gennem *transaktioner* med omverdenen, hvor mennesket er til stede i verden, og verden er med til at forme vores erfaringer og deres dannelser. Denne antidualistiske forståelse betragter mennesker og deres omgivelser som gensidigt skabende og formende af hinanden i en kontinuerlig proces (Elkjær, 2022). Han betragter samtidig denne proces som *situeret*, da mennesker og kontekst er i en samtid, som ændrer sig sammen men ikke nødvendigvis i takt. Dette kan give anledning til spændinger, som fører til udforskning og nye erfaringer (Elkjær, 2022).

Denne kontinuitet af transaktioner og erfaringer lagrer sig med tiden som vaner og former individers eller grupperes indre tendenser, som bliver bestemmende for adfærden i en given situation (Pedersen, 2005). Evnen til at danne nye vaner får dermed betydning for *tilpasningen* til omverden, hvilket kræver en evne til at forholde sig bevidst til vanerne, for at kunne danne nye erfaringer i nye situationer (Madsen, 2012). Dewey skelner mellem forskellige typer af vaner. Vanerne er både funktionelle og begrænsende i deres funktion, da de automatiserer vores måde at indgå i verden på. Dermed kan de forenkle vores hverdag, og samtidig gøre os ufleksible i vores handlinger. Elastiske vaner giver mulighed for tilpasning og udvikling, i modsætning til faste vaner, der reproducerer handlinger uden fleksibilitet (Madsen, 2012). Inden for arbejdslivet indgår kompetencer og holdninger som del af vanerne. Læring som menneskelig udvikling fordrer derfor en vis fleksibilitet, som ikke handler om ukritisk at lade sig forme af omgivelserne. Snarere er fleksibiliteten en smidighed i forhold til omgivelserne, hvor eksisterende kompetencer fortsat bevares (Elkjær, 2022).

Kombineret med min anvendelse af Elkjærs begreb om *læringsmuligheder*, vil jeg i projektet søge at belyse informanternes erfaringsdannelser og tilpasning under omstruktureringen ud fra Deweys

begreb om *udforskning* (Dewey, 2005), *anticipatorisk tænkning* og *kritisk refleksion* (Elkjær, 2022). Yderligere vil jeg anvende hans begreb om vaner. Gennem *læringsmuligheder* og *vanerne* kan jeg identificere informanternes sædvanlige handlinger og praksisser, og hvilke forstyrrelser af disse omstruktureringer medfører. Gennem *udforskning* belyses deres aktive handlinger, hvor *anticipatorisk tænkning* kan give indblik i deres forudgående tanker før handlingen, der medtager konsekvenserne af forskellige løsningsforslag, som giver handlingen retning og formål (Elkjær, 2022). Den *kritiske refleksion* viser erkendelsen om handlingen mod at skabe de bedst mulige løsninger i de spændte situationer, gennem forestillingsevnen til at opløse disse spændingerne (Elkjær, 2022). Således kan jeg anskue deres tilpasning gennem deres evne til at danne nye erfaringer ud fra deres vaner.

Anselm Strauss – social organisering

Anselm Strauss (1916-1996) var en amerikansk sociolog, der udviklede den organisatoriske teori om sociale verdener og arenaer skabt af engagement i organisatorisk aktivitet (Elkjær, 2022). Strauss' teori er inspireret af den symbolske interaktionisme, en sociologisk forståelse af den pragmatiske filosofi, der betragter organisationer som relationelle og processuelle, hvor dualismer mellem mennesker og verden ophæves (Elkjær, 2022). Strauss definerer organisationer som organisering af handlinger og interaktioner i en kontinuerlig proces. Elkjær sidestiller Strauss' forståelse af interaktioner med Deweys transaktioner (Elkjær, 2022). Den organisatoriske aktivitet bestemmes af engagementet i de kollektive handlinger og de vilkår og betingelser, som de underlægges. Disse vilkår og betingelser udgør Strauss' forståelse af strukturer, og det er gennem ansattes engagement i deres arbejde, at man kan aflæse og forstå strukturerne (Elkjær, 2022). Engagement og vilkår forstås dermed som gensidigt afhængige (Clarke, 1991).

Den organisatoriske aktivitet i *arenaen* organiserer sig yderligere i *sociale verdener*, hvilke defineres som: "*grupper, der deler forpligtelse og engagement over for bestemte aktiviteter, og som deler forskellige former for ressourcer til at opnå deres resultater samt udvikler fælles forståelse af, hvordan arbejdet skal udføres*" (Elkjær, 2022).

Sociale verdener udgøres dermed af reguleret organisering omkring fælles aktiviteter, kommunikation og mål, som er formet af engagement og vilkår. Det er igennem denne udvidet kommunikation, at mening og betydning skabes for deltagerne i de sociale verdener, når de genererer, adopterer og tilpasser ideologier om, hvordan arbejdet skal udføres (Clarke, 1991). Engagement skal forstås i spændingsfeltet mellem *determinisme* og *voluntarisme* (Elkjær & Brandi, 2011). Determinisme forstås som forpligtelse og loyalitet, som kan påvirkes af ydre faktorer. Det kan samtidig også være påvirket af individets voluntarisme, ved at fravælge eller acceptere pålagte forpligtelser. Voluntarisme skal ses

som engagement i konkrete handlinger, som resultat af forpligtelse eller tilknytning. Ligeledes kan det også være bestemt af ydre faktorer, som afspejler individets vilje til at handle på baggrund af dets engagement. Dette spændingsfelt belyser dermed et komplekst billede af, hvordan individer eller grupper interagerer og bidrager til det sociale miljø, de er en del af.

Når sociale verdener interagerer og konflikter eller udfordringer opstår, eventuelt som følge af en omstrukturering, fungerer den organisatoriske arena som et felt til *forhandling* og interaktion mellem dem. I disse forhandlinger kan der forekomme formelle og uformelle forhandlinger af magtbalancer på baggrund af ressourcer, indflydelse og beslutninger, hvor magt positioner kan udfordres eller etableres (Clarke, 1991).

Analytisk anvendelse

Kombinationen af Deweys erfaringsteori og Strauss' teori om sociale verdener og arenaer giver sammen en nuanceret ramme til at analysere omstruktureringer på arbejdspladser, og hvordan de påvirker engagement i arbejdet, samt tilpasning og læring.

Ud fra en forståelse af, at læring er forudsat af engagement, kan en forståelse for informanternes engagement i deres arbejde under omstruktureringen, give mig et indblik i deres drivkraft til at problemløse og tilpasse sig de nye omstændigheder og danne sig nye erfaringer. Ved brug af Strauss' teori om social organisering, kan jeg undersøge, hvordan omstruktureringen medfører spændinger i deres praksis og organisering af deres arbejde, og hvordan disse påvirker deres engagement. Disse situationer kræver tilpasning af vaner og arbejdsmetoder med henblik på at opløse situationerne, hvilket betragtes som læringsmuligheder. Deweys begreber om vaner, udforskning, tænkning og kritisk refleksion, kan åbne op for at se på deres handlinger og dermed deres læring og tilpasning under omstruktureringen.

Metodevalg

Valg af metode og metodiske refleksioner

Med udgangspunkt i den kvalitative forskning, har jeg valgt at anvende den semistrukturerede interviewform som undersøgelsesmetode til grund for dette projekt. Begrundelsen for valg af interview som metode, beror sig på mit valg om undervejs at ændre rammerne for projektets undersøgelse. I stedet for at indhente empiri fra én arbejdsplads, åbnede jeg op for flere informanter,

hvor jeg fik kontakt til fem informanter fra forskellige arbejdspladser. Et valg som giver anledning til diskussion af anvendelse af de kvalitative metoder til grund for undersøgelsens interne validitet.

Generelt kan de kvalitative forskningsmetoder som interview og feltobservationer bidrage til at belyse menneskelige oplevelser, erfaringsprocesser og socialt liv ved at undersøge, hvordan noget gøres, siges, opleves og udvikles (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Når jeg ønsker at undersøge menneskers kausale relation (Elkjær, 2022) mellem handlen i en bestemt praksis i et særligt betydningsrum, som i dette projekt vil være en undersøgelsen af informanternes aktivitet og erfaringsdannelser under omstrukturering af deres arbejdsplads, stiller det krav til undersøgelsens metodiske design (Rubow, 2010). I projektets begyndelse, i min kontakt med én af de arbejdspladser, som jeg inddrager, havde jeg efterspurgt muligheden for at følge informanten i hendes arbejde med henblik på at kunne gøre et klassisk feltarbejde (Rubow, 2010). Grundet omstændighederne, og af hensyn til hendes kolleger, ønskede informanten ikke at blive observeret eller inddrage flere informanter. Hun ville fortsat gerne stille op i et interview. Jeg kunne dermed ikke få yderligere adgang til felten, hvor kombinationen af feltobservation og interview kunne skabe et helhedsbillede af forholdet mellem praksis og omstruktureringen, ved at anskue undersøgelsesfeltet fra forskellige aspekter og perspektiver. Dette havde bidraget til en analytisk holisme ud fra sammenhængen mellem metode, teori og undersøgelsesobjektet (Rubow, 2010). Konkret bidrager feltobservationer til klarer billede af, hvad mennesker rent faktisk gør, fremfor at de gennem interview kun fortæller om deres handlinger (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Denne metodologi ville dermed kunne styrke undersøgelsens interne validitet, ved at give mulighed for en metodisk triangulering, da feltobservationer som metode kan kompensere for de indsigter, som forskeren ikke kan opnå gennem interview og omvendt (Aarhus Universitet, 2024).

Af praktiske årsager, med blik for projektets tidsrammen, ville empiriindsamlingen blive for omfattende, hvis jeg, udover interview, skulle udøve feltobservationer på de fem arbejdspladser til at understøtte informanternes fortællinger. Samtidig er omstruktureringen af arbejdspladsen ikke aktuell hos alle informanter, men de bidrog med deres fortællinger fra tidligere omstruktureringer. Dermed søger jeg at forbinde et fragmenteret felt (Rubow, 2010) gennem forskelligt interviewmaterialet til at besvare undersøgelsens spørgsmål. Interviewer og informant deler under interviewets praksis et mellemværende, altså et væren mellem mennesker og omverden, som giver adgang til informanternes egne refleksioner og beskrivelser af deres oplevelser, handlinger og perspektiv om det konkrete forløb. Dette kan åbne op for autenticiteten i materialet, som kan kompensere for feltobservationernes manglende perspektiver. Ved at stille spørgsmål til deres oplevelse af omstruktureringen på deres arbejdsplads, hvordan den påvirkede deres arbejdsdag, samt hvad de gjorde for at navigere mellem hverdag og forandring, spørger jeg ind til konkrete situationer som giver mulighed for deskriptive svar

(Rubow, 2010). Samtidig, når erfaringer betragtes både som en aktiv og kognitiv proces (Dewey, 2005), har interview som forskningsmetode en styrke i, at det kan kaste lys over vores erfaringer på en langt mere effektiv måde gennem fortællinger fortalt med informantens egne ord, da de åbner for deres tanker og refleksioner, som skaber erkendelsen i erfaringsdannelsen.

På baggrund af empiri fra de forskellige arbejdspladser, får jeg dermed mulighed for at opnå en tværgående, kontekstuel og nuanceret forståelse af omstruktureringers betydning for ansattes engagement i deres arbejde, samt tilpasning og erfaringsprocesser undervejs på arbejdspladsen, ved at sammenligne og kontrastere informanternes oplevelser og ageren i hver deres kontekst. Det er dog fortsat nødvendigt at reflektere over, hvordan jeg kan opnå intern validitet, når jeg ikke gør brug af forskellige metoder, som fremlægger empirien fra forskellige udgangspunkter, og ej heller bringer flere informanter fra hver af arbejdspladserne, der kan bringe forskellige perspektiver af samme situation, og dermed kan triangulere undersøgelsens data (Aarhus Universitet, 2024). Det skal også nævnes, at jeg i processen har mistet data i form af mine interviewguides og transskription af min forundersøgelse. Dette tab kan reducere transparensen af mit metodiske arbejde og de empiriske indsigter, jeg fik forud for projektets empiriindsamling.

Foruden det empiriske materiales autenticitet, vil jeg søge at sikre validiteten i undersøgelsen gennem transparent bearbejdning og anvendelse af data i projektet. Herudover vil valg af teorier, som henholdsvis giver indblik i de strukturelle rammer og organisatoriske dynamikker, samt informanternes individuelle erfaringsdannelse og tilpasning, give mulighed for at belyse forskellige dimensioner og sammenhænge i materialet, som kan styrke projektets analyse og konklusioner. Ligeledes, når jeg gennem projektet drager paralleller til anden relevant forskning og litteratur, kan jeg understøtte kvalitetssikringen af projektet (Aarhus Universitet, 2024).

Undersøgelsens empiriske felt spænder over forskellige brancher, og rummer dermed arbejdspladser inden for den offentlige sektor, hvor mine informanter arbejder som pædagog og sagsbehandlere. Herudover repræsenteres den private sektor, hvor informanterne arbejder som team-manager i et IT-konsulenthus, områdechef i en fitness-kæde og kommunikationsmedarbejder i forsikringsbranchen. Interviewene rummer også forskellige former for omstruktureringer. Samlet betyder det, at det empiriske materiale skildrer forskellige oplevelser af omstrukturering af arbejdspladsen på baggrund af omstruktureringen karakter, informanternes opgaver og forudsætninger for arbejdsudførelse. Denne brede diversitet giver mig mulighed for at undersøge sammenhænge individuelt og på tværs af kontekster mellem omstruktureringens karakter og informanternes oplevelse, håndtering og læring gennem nænsom analyse af deres ligheder og forskelle. Selvom hvert interview fremstår som et enkeltstående tilfælde i deres egen kontekst, kan de fortsat bidrage med indsigt i specifikke kontekster

og mekanismer, som kan være relevante i andre situationer (Flyvbjerg, 2015). Dermed kan interviewene til sammen åbne for at se generelle tendenser. For at skabe de bedste forudsætninger til at drage paralleller mellem de forskellige interviews, har mine interviewguides så vidt muligt været ens. Samtidig, af hensyn til de specifikke identifikationer i hver situation, er nogle af spørgsmålene tilpasset de specifikke informanter.

Semistrukturerede interview

Det semistrukturerede interview kendetegner en metodeform, hvor interviewerens fører samtalen ud fra de spørgsmål og tematikker, som er forberedt forinden (Rytter & Olwig, 2018). Det er vigtigt som interviewer at være opmærksom på, at interview er en social praksis, hvor interaktionen imellem interviewer og informanten er struktureret om samtalen (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Interview er dermed ikke en upåvirket metode, men en interaktion med et intentionelt formål, hvor relationelle faktorer kan influere interaktionen og undersøgelsen. Relationen er dermed bærende for, at interviewet bærer frugt og forsørger undersøgelsen med den rette information. Det er derfor vigtigt at man som interviewer gør sig tanker om rammerne for sin undersøgelse, og tager højde for den eventuelle påvirkning disse kan have for forskerpositionen (Brinkmann & Tanggaard, 2015). På trods af at mine informanter er inviteret til at stille op i et interview på baggrund af deres relevans for min undersøgelse, er det nødvendigt at være opmærksom, at de kommer fra mit netværk. Når jeg gør brug af interview som metode, bliver empirien til på baggrund af min egen deltagelse, og interaktion med informanterne på baggrund af min relation til undersøgelsesfeltet. Denne relation stiller ligeledes krav til min evne til at tage distance fra min relation til informanterne, for at undgå at den får indflydelse på min bearbejdning og analyse af empirien, og jeg fortsat kan forholde mig kritisk til deres udtalelser.

Samtidig skal interviewerens være opmærksom på, at der under samtalen ikke blot tales med informanten, men at der også lyttes aktivt, da det kan give anledning til at stille opfølgende spørgsmål undervejs. På den måde udnyttes konversationen som mulighed for at komme i dybden med informantens svar (Rytter & Olwig, 2018). Efter hvert interview spurgte jeg om feedback fra mine informanter, for at kunne tilrette min interviewform og mine spørgsmål, hvis der var behov for det. Én af informanterne opfordrede mig til, at tilpasse mine spørgsmål bedre til det enkelte interview. Da jeg som udgangspunkt ønskede at holde mine interviewguides så ens som muligt, med henblik på at ensarte udgangspunktet for undersøgelsen, fik det konsekvensen, at jeg var mindre fleksibel i mine samtaler med informanterne. I retrospekt ser jeg, at det har begrænset de nuancerede og situationspassende beskrivelser fra informanterne, end hvis jeg havde været bedre til at forholde mig eksplorativt i samtalen, fremfor at få svar på mine specifikke spørgsmål.

Samtidig evaluerede jeg også selv mine spørgsmål på baggrund af indholdet og informanternes svar, hvor jeg selv vurderede, om nogle af spørgsmålene skulle omformuleres, eventuelt fjernes eller nye skulle til. For eksempel spurgte jeg i starten ind til forandringens forankring på arbejdspladsen, men valgte at tage dette spørgsmål ud, da det ikke kunne berige min undersøgelse, når mine informanter ikke havde ansvar for forandringen. I stedet søgte jeg at forbedre mine spørgsmål, så de kunne indfange informanternes beskrivelser af dynamikker, handlinger og refleksioner. Ud fra den pragmatiske tilgang, hvor handlinger anses både som sociale, processuelle og situationelle, havde jeg en tese om, at både ledelsen og kolleger spiller en rolle, når det kommer til informanternes handlinger under omstruktureringen. Derfor spurgte jeg aktivt ind til disse aspekter i mine interview.

Overvejelser om og gennemførelse af empiriindsamling

Da jeg valgte at ændre rammerne for undersøgelsen og åbnede op for flere informanter, gjorde jeg brug af mit netværk. Empirisk ønskede jeg at begrænse mig til omstrukturering af arbejdspladsen, hvor omstruktureringen havde eller har en større betydning for informantens arbejdsliv. Set i bakspejlet skulle jeg have begrænset mine kriterier yderligere af hensyn til projektets validitet, da den brede definition af omstruktureringer samtidig medførte andre forskellige variabler, som skabte udfordringer med at finde tematikker på tværs, og dermed sammenligningspunkter at gøre analyse over.

Med tanke om, hvordan jeg kunne sikre mig relevante informanter, kontaktede jeg i første omgang personer, hvor jeg vidste, at der aktuelt eller tidligere har været omstruktureringer på arbejdspladsen, som havde haft større indflydelse på personernes arbejdsdag i form af ændrede arbejdsopgaver eller arbejdslokation. Efterfølgende kontaktede jeg videre personer, hvor jeg var mindre sikker på graden af forandringen for de pågældende personer. I min henvendelse til hver mulige informant, introducerede jeg undersøgelsens emne og spurgte efterfølgende ind til omstruktureringen. Gennem en kort beskrivelse fra hver om, hvilke former for ændringer der var tale om, screenede jeg sagerne, for at vurdere hvilke var relevante i forhold til projektet, hvorefter jeg inviterede til et interview.

Min begrundelse for at gøre brug af mit netværk findes i, at det var svært at finde frivillige informanter, som ville sætte tid af til at have et enkeltstående interview om hændelser på deres arbejdsplads, uden at det indgik som del af en konkret undersøgelse på deres arbejdsplads. Gennem mit netværk ville der være større chance for at kunne få disse enkeltstående interview.

Da mit projekt udgør kvalitativ forskning, rummer det et etisk problemfelt, da det omhandler informanternes personlige arbejdsliv, erfaringer og placerer deres private ytringer i et offentligt rum (Brinkmann, 2015). Det har været vigtigt for mig, at mine informanter har følt sig trygge ved at stille

op i interview, især når de kommer fra mit netværk, da denne problemstilling i værste tilfælde kan få betydning for det relationelle forhold. Derfor, allerede i min invitation til interviewet, gjorde jeg dem opmærksomme på anonymisering af både dem og arbejdspladsen, samt at arbejdspladsen i sig selv ikke spiller en rolle i undersøgelsen, men den specifikke omstrukturering, dens forløb og betydning for informanten, stod i centrum. For at kunne bidrage til en følelse af mening i at stille op i et enkeltstående interview, har jeg indvilliget i, at de informanter, som har interesse, kan få tilsendt en kopi af projektets formidlingsartikel. Dette stiller samtidig krav til mine etiske refleksioner over min forskerrolle, når mit data funderer på informanter fra mit netværk i forhold til, hvordan jeg sikrer, at jeg fortsat kan anvende og forholde mig kritisk til mit data og samtidig formidle projektet, hvor deltagerne kan genkende dem selv, uden af føle sig misfortolket eller overanalyseret (Brinkmann, 2015). Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at alle etiske refleksioner og retningslinjer gælder uanset personligt kendskab eller ej til deltagerne, men at forskerpositionen kan opleves mere sårbar i de situationer, hvor deltagerne også er bekendtskaber.

For at udøve god etisk praksis, blev alle informanterne før interviewet formelt spurgt om samtykke til at optage, transskribere og gøre brug af interview til analyse. Ligeledes blev de informeret om, at de til enhver tid frem til afleveringen af mit speciale den 31. maj 2024, kan trække deres samtykke tilbage eller henvende sig angående specifikke udtalelser, som de ikke ønsker bliver brugt. Det blev også informeret at både informanterne og organisationen vil blive fuldt anonymiseret jf. GDPR-reglerne (Retsinformation, 2024). Alle navne på informanter og arbejdspladser har dermed fået synonymer til grund for projektet. For at lette processen er alle interview blevet transskriberet på transkriptor.com, som tilbyder fuldt krypterede transskriptioner og efterlever GDPR-retningslinjerne (Transkriptor, 2024). Transskriptionerne er blevet slettet fra siden igen, efter de er blevet konverteret til bilag. Alle bilag er efterfølgende blevet gennemgået, tilrettet og anonymiseret.

De fem interview blev gennemført over en periode på to uger, hvor jeg har været fleksibel i forhold til hvornår, hvor og hvordan det passer informanterne bedst, for at imødekomme deres arbejdsliv. Fire ud af fem interview er foretaget i personlig form, hvor lokationen og tidsrum blev bestemt af informanterne. Ét enkelt blev foretaget online.

Analysestrategi

På baggrund af projektets rod fæste i pragmatismen, tager undersøgelsen udgangspunkt i den abduktive forskningstilgang (Egholm, 2014). Abduktion kombinerer deduktion og induktion i en iterativ proces, hvor teoretiske forståelser og empirisk data gensidigt påvirker og former hinanden.

Dette afspejler en kontinuerlig proces, hvor udformningen af problemstillingen, opdagelser i det empiriske materiale og det teoretiske begrebsarbejde har vokset sammen (Kousholt, 2019). I min forundersøgelse fik jeg indblik i fænomenet "*at forandre mens man drifter*", og jeg indledte dermed projektet ud fra en undersøgelsesinteresse om erfaringsdannelser mellem hverdag og forandring. Under gennemgang af min empiri blev jeg opmærksom på, at materialet rummede en større kompleksitet, end hvad min umiddelbare teoretiske ramme kunne folde ud. Jeg afsøgte derfor supplerende teoretiske perspektiver, hvor efter jeg genbesøgte materialet og åbnede op for empirien gennem begreberne.

Til at analysere mit materiale gør jeg brug af betingelses-, betydnings- og begrundelsesanalysen (Kousholt, 2019). Konkret for min undersøgelse vil jeg analysere, hvordan de specifikke situationer og omstændigheder påvirker informanternes handlinger. Denne del af analysen kan give mig en forståelse af den kontekst, som informanterne indgår i, og dens indflydelse på deres adfærd og valg. Dette vil relatere sig til strategiens blik på betingelse og betydning, hvor betingelser referer til omstruktureringens vilkår, som former situationer på arbejdspladsen. Hvordan disse vilkår påvirker informanterne, henviser til betydningen. På baggrund af informanternes perspektiver vil analysen efterfølgende søge afdække de underliggende årsager til deres handlinger og beslutninger. Dette vil afspejle deres engagement. Ud fra en helhedsforståelse af det indsamlede data, gør jeg en tematisk analyse, hvor jeg på baggrund af fælles tematikker, finder sammenligningspunkter i de forskellige situationer, som forekommer i interviewene (Kousholt, 2019).

Det analytiske arbejde er en iterativ proces (Bundgaard & Mogensen, 2018), som allerede begynder i udarbejdelsen af mine interviewguides (Brinkmann, 2014). Det sker konkret, når jeg på baggrund af teoretiske overvejelser (Poulsen, 2019), gør mig tanker om, hvordan jeg skal formulere spørgsmål, som kan give indblik i, hvordan omstruktureringer påvirker informanternes arbejdsdag og deres håndtering af den. Den tematiske analyse indledes, når jeg formulerer tematiske spørgsmål inden for ledelsens rolle og omstruktureringens forløb, ud fra en informeret forståelse af, at disse udgør en del af de betingelser, som har betydning for, hvordan informanterne handler.

Undervejs indsamlingen af data, ledes jeg ind i betingelsesanalysen (Kousholt, 2019), hvor jeg får indblik i de omstændigheder, der påvirker og former informanternes oplevelser og handlinger under omstruktureringen. Dette involverer en kodning på tværs af materialet, hvor jeg identificerer temaer som 'inddragelse', 'kommunikation', 'ledelse', 'arbejdsopgaver', 'samarbejde', 'flytning' og 'forandringskarakter'. Disse temaer udgør grundlaget for at forstå de specifikke betingelser, som informanterne handler under i situationen. I sammenhæng med analysen af betingelser, dykker jeg ned i, hvordan informanterne tillægger betydning til deres oplevelser og handlinger inden for disse betingelser. Efterfølgende i begrundelsesanalysen, søger jeg at konstruere en foreløbig forklaring på,

hvorfor informanterne handler, som de gør, i de givne situationer. Denne analysestrategi giver dermed mulighed for at skildrer den transaktion, der findes mellem mennesker om omverdenen, som i sin samtid med konteksten, gensidigt former og skaber handlinger og erfaringer. Ved at integrere Strauss' teoretiske forståelse af organisationer som sociale verdener og arenaer, Elkjærs definering af læringsmuligheder og Deweys begreber om vaner, udforskning og kritisk refleksion i relation til spændte situationer, undersøger jeg, hvordan samspillet mellem den teoretiske ramme og empirien kan give en mulig forklaring på, hvordan informanternes engagement i praksis påvirkes af omstruktureringens vilkår, og hvorfor de handler, som de gør, for at problemløse og tilpasse sig. Gennem den tematiske analyse kan jeg sammenligne og kontrastere de forskellige situationer, og informanternes reaktioner og handlinger. Dette kan afsøge mønstre og individuelle forskelle.

Analysen er struktureret over tre afsnit, hvor det første afsnit orienterer sig om de specifikke vilkår under omstruktureringerne, og deres indflydelse på informanternes engagement. Det andet afsnit belyser ledelsens rolle under omstruktureringen for informanternes situationer og engagement under omstruktureringen. Det tredje og sidste afsnit frembringer informanternes erfaringsdannelse og tilpasning under omstruktureringen. Løbende gennem analysens tre afsnit, vil jeg foruden min teoretiske ramme anvende PSYRES-projektet og litteraturstudiet om forandringsprocesser, som beskrevet i mit afsnit om litteraturstudie, til at belyse karakteristika ved omstruktureringer og deres konsekvenser fra et forandringsspektiv. Samtidig vil søge at inddrage perspektiver om den pragmatiske tilgang til læring på arbejdspladsen og organisatorisk læring.

Beskrivelse af empiri

Empirien består af fem interviews. Som en hjælp til læser før den efterfølgende analyse, vil jeg nedenfor give en kort beskrivelse af hvert interview. Dette kan hjælpe til, at læser få et indledende indblik i ligheder og forskelle på tværs af interviewene.

Interview 1

I det første interview møder vi Frederikke, People&Culture-medarbejder, som aktuelt gennemgår en omstrukturering på hendes arbejdsplads som følge af en konsolidering af syv virksomheder. Den nu samlede virksomhed skal have et fælles People&Culture, hvor Frederikke er tilbudt stillingen som leder for det nye People&Culture-team, og har dermed til opgave at opbygge teamet og implementere de nye processer. I processen er hun i en glidende overgang mellem hende tidligere og nye position.

Interview 2

I det andet interview møder vi Laura, kommunikationsmedarbejder, som også aktuelt gennemgår en omstrukturering, hvor den afdeling, hun sidder i, et blevet opkøbt af en anden virksomhed og skal flytte lokation til. I denne overgang skal Laura, som midlertidig arbejdsopgave, stå for den interne kommunikation, som specifikt orienterer sig omkring flytningen og forberedelse til at indgå i den nye arbejdsplads. I den forbindelse samarbejder Laura med en ekstern change management konsulent.

Interview 3

Tredje interview foregår i offentlig forvaltningsenhed, som er blevet samlokaliseret med andre forvaltningsenheder. Her møder vi informanterne Louise og Marie, som er medarbejdere i enheden. Jeg taler med dem kort tid efter, at deres arbejdsplads er flyttet. De fortæller om processen op til flytningen, og om deres første dage i deres nye omgivelser. Udover den nye lokation, har omstruktureringen medført, at de skal sidde tre forskellige afdelinger i ét storrumskontor.

Interview 4

I det fjerde interview fortæller Mirabella om hendes oplevelse af omstruktureringen af mellemledelsen i en fitness-kæde, hvor hun accepterede en ny ledelsesstilling, og dermed skulle være områdechef for tre centre. Mirabella beskriver hvordan hun overtog og reetablerede de tre centre ud fra de nye omstændigheder. Omstruktureringen skete for tre-fire år siden.

Interview 5

Det femte og sidste interview omhandler en fusion mellem to børneinstitutioner for omkring fire år siden. For Karina, som er pædagog i institutionen, betød det, at hendes arbejdsplads blev rykket til en anden lokation, og hendes stue blev splittet op.

Analyse

Omstruktureringens karakter

I gennemgangen af interviewmaterialet blev det tydeligt, at informanternes engagement påvirkes af omstruktureringens karakter i spændingsfeltet mellem forandringsomfang og forandringshastighed (se Bilag 6). Samtidig ud fra forståelsen af organisationer som sociale verdener og arenaer, kommer det frem, hvordan organiseringen og forhandling af arbejdet på arbejdspladsen bliver aktuelt.

Radikal forandringskarakter

Karina blev utilfreds, og udviste manglende engagement i hendes arbejde, som følge af fusionen af de to institutioner og opsplitningen af hendes stue. Karina beskriver omstruktureringen som et chok, og som en stor indgriben i hendes arbejdsliv. Omstruktureringens karakter betragtes derfor med en radikal og pludselig karakter (Bilag 6, celle D) (Bøge Kristiansen, 2019). I hendes fortællinger om samarbejdet med en stuepædagog fra den anden institution, ses det, at de ikke formåede at skabe en fælles ideologi for deres arbejde (Clarke, 1991), hvilket flyttede Karinas fokus fra hendes kerneopgave:

sådan helt praktiske ting, "hvor ligger bleerne? Hvor har de det ekstra tøj?", og sådan nogle helt basale ting. Og hvis man er uenig med sin kollega om, fordi jeg gjorde noget på en måde, hun gjorde noget på en anden måde, og det skulle vi jo først finde ud af, hvordan vi gjorde. Og det var der ikke sat tid af til. Altså, så det var jo sådan noget, vi nærmest, vi mere eller mindre gjorde over hovederne på børnene, og så var det jo lige pludselig fokus, i stedet for børnene. (Bilag 5, s. 2)

Situationen mellem Karina og den anden pædagog kan forstås som to sociale verdener, der i deres interaktion med hinanden, oplever konflikter. Arbejdspladsen som en social arena bliver dermed et felt, hvor de forhandler om indflydelse på stuens arbejdsrutiner ud fra forskellige forståelser af, hvilken organisering af arbejdet der er bedst. Samtidig ses det også, at der på forhånd allerede eksisterede et "os og dem" mellem Karinas arbejdsplads og den anden institution. Karina beskriver hendes arbejdsplads med et godt socialt fællesskab og arbejdsmiljø, hvor den anden institution havde et dårligt ry for deres arbejdsmiljø. Hendes arbejdsplads skulle dermed løfte den anden med deres gode arbejdskultur, et ansvar de ikke var interesseret i, da de ikke ønskede at gå på kompromis med deres egne forhold. Sociale verdener deler ressourcer og fælles ideologier for arbejdets udførelse, som har indflydelse på deres engagement i arbejdet. Karina og hendes kollegers begrænsede engagement kan dermed forstås som en konsekvens af fusionen, da de frygter, den vil påvirke deres fælles ressourcer og ideologi om, hvordan man har et godt arbejdsmiljø til at udføre sit arbejde. Karinas engagement ses først og fremmest at være formet af determinisme gennem forpligtelse til at passe sit arbejde, samt hendes loyalitet over for børnene. Samtidig beskriver hun, at hun var meget ked af at blive splittet op med sin tidligere stuekollega: *"altså jeg har heller ikke haft en kollega siden, som jeg sådan rent fagligt og professionelt har arbejdet så godt med, som jeg gør med hende"* (Bilag 5, s. 4).

Karina fortæller, at hendes modstand ikke handlede om hendes nye stuekollega, men i stedet handlede om tabet af det samarbejde, som hun kom fra. Det ses, at der i Karinas sociale verden med hendes tidligere stuekollega fandtes en stærk ideologi om, hvordan de udførte deres arbejde sammen. Hun beskriver, hvordan de havde klare og konstruktive forståelser af hinandens bidrag, og hvordan deres

handlen i praksis skabte en "dans", som understøttede udførelsen af kerneopgaven, fællesskab og faglig udvikling. Det bliver dermed tydeligt, hvordan Karina fandt stor betydning og meningsskabelse i arbejdet gennem samarbejdet med hendes tidligere kollega:

Vi var meget enige i, hvordan vi kørte tingene, og vi vidste, altså, sådan, når vi var på stuen, så kunne det være meget hektisk, men vi bevægede os nærmest, som om vi dansede, hvis man kan sige det sådan. Fordi jeg vidste, "hvis jeg gør det her, så gør hun det, og når hun gør det, så gør jeg det". Vi vidste, hvad hinandens roller var. (Bilag 5, s. 3)

Det ses, at splittelsen påvirkede Karinas følelse af tilhørsforhold til arbejdspladsen, eftersom de ikke var blevet inddraget i beslutningerne om den interne organisering af den samlede institution. Manglende følelse af tilhørsforhold kan skabe handlinger med henblik på at genskabe eller ændre situationen på arbejdspladsen (Laursen & Stegeager, 2020). I Karinas situation påvirkede disse følelser hendes handlinger til, at få hendes tidligere arbejdsmiljø tilbage, som afspejler engagementets voluntarisme: *"Jeg brokkede mig meget, det gjorde jeg. Og der var også mange møder med ledelsen og mig, og de nye kollegaer, og de gamle kollegaer... Det ville vi jo ikke finde os i"* (Bilag 5, s. 2).

I denne ambivalens mellem at være demotiveret i sit arbejde og samtidig føle sig forpligtet og loyal, bliver engagementets todeling mellem determinisme og voluntarisme tydelig. I Karinas situation ser vi, hvordan det påvirkede hendes interaktion og bidrag til arbejdspladsen, når hun på den ene side gik i konflikt med sin nye kollega, og på den anden side tog initiativ til møder med ledelsen.

Inddragelse og ledelsesmæssig opbakning viser at føre til højere niveau af forandringsparathed, da disse elementer har indflydelse på forandringsmodtagerenes oplevelse af retfærdighed, og dermed fører til bedre accept af forandringen (Bøge Kristiansen, 2019). Samtidig kan en forståelse af, hvordan organisationer fungerer som summen af dens sociale verdener, medfører muligheder for organisatorisk læring under forandringsprocesser, ved at arbejde med spændingsfyldte situationer, gennem kontinuerlig dialog og refleksioner over praksis. Dette kan bidrage til en kultur, der fremmer læring og udvikling af praksis, og samtidig bidrager til organisationens tilpasningsevne (Elkjær & Brandi, 2011). Det kan derfor forstås, at ledelsen kunne have opnået et bedre forandringsforløb under fusioneringen af de to institutioner, hvis de havde inddraget deres medarbejdere i processerne, da det kunne have medført opbakning fremfor modstand. Samtidig kunne den samlede institutions kultur og praksis have udviklet sig, hvis ledelsens havde forvaltet et forhandlingsrum til medarbejderne, hvor de kunne diskutere deres praksisser og opbygge nye fælles ideologier.

Ny stilling under forskellige forandringsvilkår

Kigger vi til Frederikke og Mirabella, ser vi, hvordan deres engagement formes af den professionelle mulighed.

Mirabella fortæller, hvordan omstruktureringen på hendes arbejdsplads i fitness-kæden startede med, at alle ansatte om morgenen fik en SMS om en fyringsrunde. For Mirabella betød omstruktureringen, at hendes stilling som centerleder blev elimineret. I stedet skulle der være områdechefer for centrene, og de ansatte ude i centrene skulle have mere ansvar for driften. Omstruktureringen i hendes situation vurderes, på samme måde som i Karinas situation, at have en pludselig og radikal karakter. Da jeg spørger om hendes umiddelbare tanker, da hun blev ringet op og får tilbudt sin nye lederstilling som områdechef, svarer hun:

Der var rigtig, rigtig mange, der blev fyret den dag, skal det lige sige. Så jeg var jo bæret over, at være blevet tilbudt den her stilling, og det lød spændende, og jeg var klar til, at der skulle ske noget nyt... jeg var rimelig positivt indstillet, og så kom alle frustrationerne lidt på bagkant, da omfanget gik op for mig, altså, hvor hurtigt jeg skulle løbe, og hvor meget jeg faktisk skulle arbejde for at kunne rette op på de skader, der faktisk også skete med den her omstrukturering. (Bilag 4, s. 2)

Mirabellas nye stilling trådte i kraft dagen efter udmeldingen. Hun beskriver situationen som overvældende, og hvordan hendes arbejdsliv ændrede sig radikalt, da hun på en og samme tid skulle varetage en nye stilling og reetablere tre centre. I forlængelse heraf fortæller hun om den blandede stemningen blandt medarbejdere, som følge fitness-kædens vision om mere ansvar ude i centrene, hvor flere medarbejdere valgte at opsige. Dette betød, at hun stod over for en større rekrutteringsproces og oplæring både af nye og allerede ansatte. Da Mirabella accepterede sin nye stilling, forpligtede hun sig til at efterleve stillingens ansvar, og hendes engagement præges dermed af den determinisme, som findes i organisationens bestemmelse om jobbeskrivelse. Denne forpligtelse til at løfte opgaven ses ligeledes, at være formet af hendes følelse af at være bæret over, at have fået tilbudt en ny stilling, i en situation hvor mange blev fyret. Samtidig, da hun i forvejen var indstillet på nye udfordringer, formes hendes engagement af voluntarisme, da hun var motiveret for stillingens indhold, og hun accepterede den pålagte forpligtelse. Mirabellas engagement ses derfor at fremmes som følge af hendes forfremmelse. Denne voluntarisme afspejler hendes vilje til at udføre opgaven til trods for arbejdsbyrden. Hun beskriver samtidig, hvordan hun udmattes af opgaven. Hendes engagement begrænses grundet manglende administrativt arbejde fra de tidligere centerledere, som hun skal rette op på ved siden af alt det praktiske arbejde.

I den proces beskriver hun, at hun søgte hjælp hos sine nye kolleger, de andre områdechefer. Selvom Mirabella bliver eneansvarlig områdechef for tre fitnesscentre, og dermed kørte hendes "eget show" (Bilag 4, s. 6) ude i centrene, dannede hun en social verden med hendes kolleger. Hendes engagement formedes af gruppens fælles engagement gennem deres forpligtelse til og forståelse af opgaveløsningen, når de skulle reetablere centrene på baggrund af de vilkår, som fandtes i arenaen. Hun beskriver, hvordan de i kollegagruppen hjalp hinanden gennem opkald og mødtes på kryds og på tværs, hvor de brugte hinanden til sparring om personalesager, skemaer og budgetter. Adspurgte til kollegernes betydning under processen, svarer hun:

Det betød virkelig, virkelig, virkelig meget. Jeg tror, at for mig selv, så havde jeg nok kastet håndklæde i ringen, hvis ikke jeg havde haft dem at læne mig lidt op ad. Også bare det der med at have nogen at spejle sig i. (Bilag 4, s. 8)

Det ses hvordan kollegagruppens sociale organisering, fremmede Mirabellas engagement i hendes arbejde, når de stillede sig til rådighed som ressource for hinanden og havde et fælles mål og udgangspunkt. Samtidig, på grund af vilkårene, ses det også, hvordan hendes engagement begrænses, når hun beskriver situationen som frustrerende, udmattende og hun overvejede at opgive.

På samme måde som Karina, oplevede Mirabella omstruktureringen på arbejdspladsen som radikal, men hvor Karina følte, at hun mistede gode samarbejdspartnere, som begrænsede hendes engagement, ser vi hos Mirabella, hvordan omstruktureringen gav anledning til nye gode samarbejdspartnere, som fremmede hendes engagement. Mirabella engagerede sig yderligere som følge af hendes forfremmelse, men samtidig oplevede hun et øget arbejdspress, som havde en begrænsende effekt.

Hos Frederikke ser vi ligeledes, hvordan hun har ekstra travlt som følge af konsolideringen af virksomheden, da omstruktureringen kører ud fra en forandringsstrategi om, at: "*driften må ikke gå i stå på grund af, at vi laver den her forandring*" (Bilag 1, s. 2).

I Frederikkes situation er hun blevet tilbudt at blive teamleder for virksomhedens nye People&Culture-afdeling. I en overgangsperiode mellem marts og juni måned skal hun varetage både sin tidligere stilling, samtidig med at hun skal danne den nye afdeling, så den er funktionel efter overgangsperiodens ophør. Omstruktureringen synes her at have et kontinuerligt forløb med radikalt omfang (Bilag 6, celle B) (Bøge Kristiansen, 2019). Frederikke beskriver situationen som stressende, da hun i sin position som medarbejder oplever, at det er svært at koordinere og prioritere sine opgaver. Hun beskriver, hvordan hun oplever "*burning platforms*", som hun skal håndtere i sin gamle afdeling, samtidig med at hun uden erfaring skal træde ind i en ledelsesrolle: "*jeg vil gerne vil gøre det godt i*

den nye rolle, men vil også gerne efterlade den gamle rolle, og min gamle leder i virkeligheden, et godt sted” (Bilag 1, s. 3).

Da jeg spørger hende, hvordan hun formår at navigere i situationen, hvor hun står mellem to roller, svarer hun:

Altså rigtig meget det, der driver værket lige nu, det er, altså, fordi det er spændende, det er sindssygt spændende, så det er jo klart, at det skaber en masse motivation... det der mangler lige nu, det er sådan forberedelsestid. (Bilag 1, s. 3)

Frederikke beskriver hendes udfordringer med at organisere hendes arbejde grundet manglende ressourcer. Hun skal selv finde og afsætte tid til at forberede hendes arbejde i den nye stilling samtidig med, at hun føler sig forpligtet og udviser loyalitet overfor hendes tidligere kolleger og chef. Hun har klare visioner for den nye afdeling, hvilket fremmer hendes engagement igennem hendes vilje til at lykkes med opgaven. Hendes voluntarisme ses at være bærende for hendes arbejdsindsats. Hun fortæller efterfølgende:

min løsning er jo prioritering i virkeligheden og tale ind i prioritering... så sent som i starten af ugen, der blev jeg bedt om at skulle løse en opgave i vores, i min gamle rolle, hvor jeg sagde, ”det er rigtig fint, det vil jeg gerne, men det kommer til at blive på bekostning af noget andet”, hvor jeg ligesom sagde det højt, at der har jeg prioriteret. (Bilag 1, s. 4)

Frederikke er en del af to sociale verdener, i hendes organisering af arbejdet både i hendes gamle afdeling og hendes nye, som hun samtidig står imellem. Denne situation medfører, at hun i dialog med sig selv og begge hendes chefer må forhandle og tilpasse hendes organisering og handlinger ud fra de tidsmæssige ressourcer, hun har til rådighed. Dette ses at begrænse hendes engagement, da hun i opgaveløsningen må fravælge nogle forpligtelser, som samtidig strider mod hendes loyalitet over for begge parter.

Frederikke oplever, på samme vis som Mirabella, både et øget engagement i hendes arbejde som følge af hendes nye ledelsesfunktion, og samtidig en begrænsning på grund af det øgede arbejdspress. I Frederikkens situation ses det også, hvordan krydspresset mellem to stillinger påvirker hendes engagement.

Episodisk og konvergerende karakter

Laura fortæller, at hendes afdeling er blevet opkøbt af en anden virksomhed, og de nu er i en flytteovergang fra deres nuværende arbejdsplads over til den nye virksomhed. For Laura betyder situationen, at hun har midlertidige opgaver, hvor hun skal stå for den interne kommunikation omkring forberedelse til flytningen. Laura beskriver, at det er en længerevarende proces, og omstruktureringen betragtes af episodisk og konvergerende karakter (Bilag 6, celle C). Selvom Laura som udgangspunkt fandt det kedeligt at lave intern kommunikation, udtaler hun:

jeg har fundet ud af, at det er meget mere end bare at skrive et opslag eller sende en mail. Det jeg synes der er fedt, det er det her med, at koordinere og være lidt projektleder på kommunikationen. (Bilag 2, s. 3)

Det ses, at Luras engagement først præges af determinisme gennem forpligtelse til at gøre sit arbejde til trods for, at hun ikke var interesseret. Efterfølgende finder hun spænding i arbejdet, som giver drivkraft i opgaveløsningen. Laura udtrykker samtidig også en forpligtelse og loyalitet i at udføre sit arbejde på bedste vis til gode for hendes kolleger. Hun fortæller:

Vi snakker meget om, at medarbejderne skal have nok kommunikation, men for meget kommunikation kan også gøre dem forvirret og for lidt kommunikation kan gøre dem urolige... at holde informationer tilbage kan også gøre medarbejderne rigtig bekymrede... Det er også med at time kommunikationen korrekt. (Bilag 2, s. 2)

Det ses hvordan Laura sammen med sine kolleger diskuterer og udvikler fælles ideologi om opgaveløsningen, hvilket fremmer Luras engagement, da det skaber en fælles retning i afdelingen, som skaber betydning og mening i hendes arbejde.

Herudover ser vi i Luras situation, hvordan to sociale verdener interagerer, forhandler og organiserer sig i arenaen. Hun fortæller om hendes samarbejde med en ekstern change management konsulent, som virksomheden har ansat til at lede flytningen til den nye arbejdsplads og integration i virksomheden. Laura fortæller, at hun gerne vil lære om Change management, og hun derfor fik mulighed for at arbejde om side med konsulenten angående det praktiske i forhold til flytningen. Denne situation viser et eksempel på uformel læring i arbejdsdagens aktiviteter gennem interaktioner, samarbejde og videnstransfer (Laursen & Stegeager, 2020), som beskrevet i mit litteraturstudie. Laura og den eksterne konsulent betragtes som to sociale verdener på baggrund af deres stillinger, da de ikke deler forpligtelse og ressourcer over for de samme aktiviteter og mål. Alligevel formår de fortsat at udvikle et gensidigt samarbejde gennem forhandling, efter forventningsafstemning af rollerne, da Laura ikke skal varetage opgaver, som hun ikke er ansat til eller har erfaring med. Hun fortæller videre,

hvordan de støtter hinanden i at lave opgaverne sammen, og de *"spiller hinanden gode"* (Bilag 2, s. 7). Det ses hvordan samarbejdet med konsulenten fremmer Lauras engagement, da hun værdsætter sin rolle i hendes arbejdsopgaver, og den læring hun får fra samarbejdet. Lauras situation indikerer en lettere omstruktureringsproces, hvor hun gennem sit arbejde med den interne kommunikation og samarbejde med konsulenten synes at have deltagelse i selve forandringen, som fremmer hendes engagement og giver hende overskud i processen.

På fod med Mirabella, ser vi hos Laura, hvordan omstruktureringen skaber mulighed for nye gode samarbejder, som fremmer hendes engagement i arbejdet. Til forskel fra Mirabella, Frederikke og Karina skildrer omstruktureringen på Lauras arbejdsplads et forløb, hvor Laura oplever mere overskud i hendes arbejdsdag. Dette kan netop forklares ud fra omstruktureringens vilkår for Laura, at den ikke har nogen radikal karakter, samtidig med at hun ikke tildeles ledelsesansvar og dermed er i en mere beskyttet position. Lauras hverdag ligner på mange punkter sig selv.

Louise og Marie fortæller om et forløb, som strakte sig over et år, fra de vidste, at deres arbejdsplads skulle rykke lokation, til de sidder i deres nye storrums kontor. De beskriver, hvordan forløbet for mange af deres kolleger havde været fyldt med bekymringer og frustrationer, hvor de selv forholdt sig mere roligt og tog processen, som den kom: *"Jeg tror egentligt, at jeg har haft taget det meget sådan, "der er ikke så meget at gøre ved det, sådan er det bare, lad os se hvad der sker""* (Bilag 3, s. 1).

Omstruktureringen synes dermed ikke at have haft en større indflydelse på deres arbejdsdag, og vurderes ligeledes, som i Lauras situation, at have konvergerende og episodisk karakter. Samtidig beskriver de begge en bekymring over for de tilknyttede borgere i forvaltningsenheden, som de arbejder med, da flytningen påvirkede deres samtaler med dem. De fortæller, hvordan de brugte ekstra ressourcer på at orientere borgerne, forberede dem og skabe tryghed:

"okay, men hvordan får vi borgerne med på den her? Hvordan får vi dem fortalte, at nu skal vi derud og har de styr på det, og møder de så op i det gamle center i ugen efter" og så videre... og fortælle dem lidt om, hvis ikke vi kan finde hinanden. (Bilag 3, s. 2)

I Louises udtalelse ses det, hvordan hendes engagement i arbejdet med borgerne fremmedes som følge af omstruktureringen, da hun udtrykker en forpligtelse i sin opgaveløsning og loyalitet over for sine borgere. At hun brugte ekstra tid på at tale med borgerne om, hvordan de skal forholde sig, når enheden flytter, afspejler hendes engagementets voluntarisme gennem hendes vilje til at handle på baggrund af hendes forpligtelse og loyalitet. Udover borgersamtalerne, fortæller Marie og Louise

hvordan nedpakningen af deres gamle arbejdsplads den sidste tid op til flyttedagen skabte frustrationer og udfordringer, da møbler til brug for borgerettede aktiviteter blev fjernet:

Altså vi havde den der ene dag, hvor vi havde indsatsforløb, og vi måtte ind og hente et bord, fordi de havde taget møbler, og i forhold til borgere var der ikke plads nok... Det var sådan lidt "så går det for stærkt" altså, hvis ikke man lige har taget højde for, og vi har indsatsforløb, og som kører helt op til vi lukker faktisk. (Bilag 3, s. 3)

Dette kan ses som et udtryk for, hvordan andre kollektive aktører handlede i arenaen (Elkjær, 2022). Dette påvirkede deres adgang til ressourcer og skabte udfordringer i deres organisering af arbejdet. Det ses hvordan Louises og Maries følelse af forpligtelse og loyalitet over for deres borgere, former deres handlinger til at skabe de bedst mulige rammer for borgerne.

Ligeledes, som hos Laura, skildrer Marie og Louises situation en længerevarende, konvergerende proces i form af regelmæssige små skridt (Bøge Kristiansen, 2019), og deres hverdag syntes at ligne sig selv, frem til de står på deres nye arbejdsplads. Dette kigger vi mere på i analysens sidste afsnit.

Delkonklusion

I analysens første afsnit har vi, ud fra Strauss' teori om social organisering, kigget på, hvilke situationer på arbejdspladsen under omstruktureringen der henholdsvis fremmer eller begrænser informanternes engagement. Omstruktureringernes karakter er søgt at blive belyst i spændingsfeltet mellem forandringshastighed og forandringsomfang, for at se hvilken indflydelse karakteren har på engagementet.

Overordnet ses det, at omstruktureringer med radikal karakter medfører en større begrænsning af engagementet i arbejdet, hvor omstruktureringer af mere kontinuerlige og konvergerende karakter nemmere fastholder eller fremmer engagementet. Yderligere ses det i situationerne, hvor der er mulighed for professionel udvikling, at engagementet fremmes som følge af motivation. Herudover ses der også en sammenhæng mellem engagement og gode samarbejdsmuligheder. På tværs af situationerne ses det, at informanternes engagement ikke er entydigt, men spænder mellem forskellige følelser i situationen, som henholdsvis formes af determinisme og voluntarisme.

Ledelsens rolle

Jeg vælger at inddrage ledelsens rolle som et analysepunkt, da ledelsen viser sig at have en væsentlig betydning i alle fem interviews i forhold til informanternes engagement og tilpasning under

omstruktureringen. På baggrund af Strauss' teori om sociale verdener og arenaer, bliver ledelsens rolle set i lyset af, hvordan ledelsen formår at skabe og forvalte forskellige arenaer, hvor medarbejdere kan deltage. Disse arenaer kan omfatte åbne kommunikationskanaler såsom møder og brug af medarbejderinddragelse (Pahkin et al., 2012). Ledelsens evne til at forstå og imødekomme de sociale verdener behov og under omstruktureringen, kan afspejles i medarbejdernes engagement. Samtidig kan manglende evne til at forstå og imødekomme de sociale verdener fører til dynamikker af konflikter, udfordringer og forhandlinger, som kan udfordre magtpositioner (Clarke, 1991).

Kommunikation og inddragelse

Som følge af situationen på Karinas arbejdsplads, valgte hun at gå til ledelsen, sammen med sin tidligere stuekollega, med et ultimatum, at de enten blev sat på stue sammen eller opsagde. Karina beskriver en grænseoverskridende oplevelse i hendes møde med ledelsen, når hun fortalte om den sorg, hun følte, som følge af deres fremgangsmåde, og hun ikke følte sig set eller værdsat. Det ses, hvordan konsekvensen af ledelsens gennemførelse af fusioneringen forhøjede hendes følelsesmæssige krav, hvilket forudsatte de indbyrdes konflikter, som nedsatte hendes arbejdsglæde (Pahkin et al., 2012). Hun beskrev, hvordan beslutninger om den samlede institutions interne organisering blev taget over hovedet på dem, og der heller ikke blev sat tid af til, at de kunne forventningsafstemme og organisere sig i de nye stuekonstellationer. Hun fortæller, at ledelsens i sidste ende så, at konflikten påvirkede arbejdsmiljøet, og de dermed efterlevede Karinas ønske. Hun fortæller efterfølgende:

Hvilket også gjorde det lidt nemmere at blive der, fordi først kom de jo og gav os en følelse af, "I er bare brikker, I skal gøre det, vi siger, I skal", og da vi så begyndte at protestere lidt omkring det, så blev der jo så alligevel lige pludselig lyttet lidt til det.
(Bilag 5, s. 3)

Det ses at ledelsen under forløbet ikke formåede at skabe og forvalte åbne kommunikationskanaler, hvor medarbejderne kunne føle sig inddraget. Denne manglende formåen til at skabe intern opbakning til omstruktureringen ved ikke at inddrage medarbejderne, affødte en modstandsreaktion hos Karina og hendes tidligere stuekollega. Den manglende inddragelse i beslutninger, som påvirkede deres daglige arbejdsdag, gav en manglende følelse af ejerskab over ændringerne og tilhørsforhold til arbejdspladsen (Bøge Kristiansen, 2019). I Karinas møde med ledelsen, ses det, hvordan der skabes en formel forhandlingssituation i den sociale arena. Karinas handling kan forstås som en engageret handling, da hun med sit ultimatum ønsker at påvirke beslutninger til fordel for hendes egen interesse og behov, og fravælger de pålagte forpligtelser om at etablere et nyt samarbejde. Ved at indgå en alliance med sin tidligere stuekollega, ses det, at de søger at udfordre ledelsens magtposition, for at

opnå indflydelse og ændre beslutninger inden for arbejdspladsen. Forhandlingen medførte en genforening af det gamle samarbejde, som opløste konflikten. Karinas engagement fremmedes, da hun følte sig hørt og imødekommet.

Hos Mirabella uddrages det på samme vis, hvordan ledelsens kommunikation påvirkede hendes opbakning og engagement. Mirabella fortæller, at hun oplevede ledelsens udtalelser ukonkrete, og hun havde svært ved at se, hvad formålet med omstruktureringen var:

Interviewer: *Hvad tror du transparensen kunne have givet dig?*

Mirabella: *Noget motivation måske... Og bare det her med, at man ved hvorfor, at man gør noget, og hvorfor man skal arbejde hårdt, og hvorfor man skal, altså hvad er "the bigger picture", på en eller anden måde, i det her, som jeg tydeligvis tager et stort slæb i. (Bilag 4, s. 4)*

Transparent kommunikation om formålet med en forandringsproces, skaber en fælles forståelse af, hvorfor forandringen er nødvendig, og hvilke mål organisationen stræber efter at opnå gennem forandringerne. Det bidrager til at opbygge tillid mellem ledelsen og medarbejderne, hvilket fremmer medarbejdernes engagement i forandringsinitiativerne (Bøge Kristiansen, 2019). Som det blev beskrevet i forrige afsnit, gav Mirabella udtryk for, at hun flere gange var tæt på at give op som følge af arbejdsbyrden, for at stille de tre centre på benene igen. Det kan derfor forstås, at den manglende transparens fra ledelsens side bidrog til en begrænsning i hendes engagement, når hun ikke kunne finde mening mellem hendes arbejdsindsats og formålet med omstruktureringen, og dermed overvejede at opgive sin stilling.

Hos Frederikke ser vi et eksempel på et forløb, der har været præget af inddragelse og gode åbne kommunikationskanaler. Hun fortæller, at hun under overgangsperioden har en-til-en-møder med sin nye chef og team-møder i People&Culture, hvor hun sammen med sin chef og kommende medarbejdere kan følge op på progressionen, forventningsafstemme og sætte retningen for teamet, altså skabe en fælles ideologi på baggrund af Frederikkens vision som leder for teamet. Frederikke beskriver et forløb op til den officielle udmelding, hvor ledelsen involverede de berørte personer om opbygningen af den samlede People&Culture-afdeling. Frederikke havde mulighed for at diskutere muligheden med hendes tidligere chef, da hun fik den præsenteret under hendes udviklingssamtale:

de var rundt og snakkede med folk altså, så der var blevet taget nogle beslutninger om, hvordan skal det se ud, og hvem kan vi forestille os være i de forskellige kasser i People&Culture, og så hvem skal vi snakke med i hvilken rækkefølge? Altså det er jo den øvelse, de har lavet, som jeg ikke har været involveret i, men som jeg så blev involveret i som modtager. (Bilag 1, s. 1-2)

Det antydes, at medarbejdere og andre ledelsesniveauer havde mulighed for at have indflydelse på, hvordan den fremtidige virksomhed skulle se ud. Ved at involvere de forskellige parter sikres en følelse af ejerskab i omstruktureringen. Samtidig medfører mødekulturen mulighed for at udøve støtte over for de berørte medarbejdere, hvor de kan få afklaring om omstruktureringens betydning for dem og sikre sig, at medarbejderen har de nødvendige ressourcer til at varetage opgaver (Pahkin et al., 2012). Ved at ledelsen søger at skabe åbne kommunikationskanaler, og samtidig yder en indsats i forhold til at inddrage Frederikke i forløbet og støtte hende i sin nye stilling under overgangsfasen, fremmes Frederikkes engagement i sit arbejde. Det ses at følelsen af ejerskab understøtter hendes tilknytning og vilje til arbejdet, som henvender sig til engagementets voluntarisme.

Ledelsesmæssig støtte og tilstedeværelse

Frederikke beskriver, at hun er i en proces med sin nye chef, hvor de lærer hinandens styrker at kende. Hun fortæller, hvordan hun gennem strukturering og kategorisering af de arbejdsopgaver, hun har fået, prøver at få en forståelse af hendes nye rolle, men at hendes chef har virket usynlig i den proces. Hun oplever hendes nye chef som pragmatisk, hvor han sætter retningen og skubber på med opgaverne, mens hun er mere orienteret om visionen:

derfor er jeg også sådan i forhold til de nye medarbejdere, der kom ind i mit team, vi har snakket visioner med dem, fordi det er den måde, jeg selv tænker på, så det ville jeg gerne give videre på den måde. (Bilag 1, s. 5)

Det ses hvordan Frederikke i hendes samarbejde med hendes nye leder får mulighed for at udfolde sig og tage ansvar i både medarbejder- og lederrolle. Hendes forståelse af vigtigheden af vision inden for teamarbejde spejler hendes engagement og interaktion med medarbejderne, samtidig med at hendes leder "skubber på" i baggrunden med opgaveløsningerne. Frederikke oplever derfor sin leder som usynlig. Denne usynlighed synes at påvirke hende, når hun samtidig giver udtryk for, at hun savner det visionære hos hendes leder. Det kan ses som et udtryk for Frederikke og hendes leder som to sociale verdener, der integrerer og forhandler med henblik på at skabe en social organisering i retningen af et

mål. Lederens manglende vision former Frederikkens engagement i hendes lederposition, da hun kompenserer for det visionære i hendes arbejde med sine medarbejdere.

Selvom Mirabella til tider følte sig opgivende, fandt hun støtte både kollegialt og fra hendes egen chef. Hun beskriver at ledelsen faciliterede personaledage i den nye områdeleder-gruppe med henblik på faglig oplæring og kollegialt fællesskab. Mirabella fandt initiativet gavnligt, selvom hun havde ønsket, at de var blevet klædt på til opgaven på forhånd. Herudover fortæller hun om samarbejdet med sin chef på baggrund af en episode, hvor hun på grund af det manglende administrative arbejde fra de tidligere centerledere, følte sig presset til det yderste:

Jeg synes, han var meget forstående overfor, at vi var overvældet alle sammen... jeg havde sådan meget en følelse af, at jeg kunne altid ringe, hvis der var noget, jeg havde brug for sparring på. Og jeg stod i mange situationer lige der, jeg havde brug for sparring på... Så han havde en meget, meget støttende funktion. (Bilag 4, s. 6)

I PSYERS-projektet fremlægger de, hvilken betydning støtte fra ledelsen har for en succesfuld omstrukturering, når det kommer til nye arbejdsopgaver eller ændrede ansvarsområder (Pahkin et al., 2012). Den øvre ledelses facilitering af personaledage, hjalp til etablering af et fællesskab og fælles faglighed, som bidrog til, at de som kollegagruppe kunne skabe en fælles ideologi for deres arbejde. Støtten og forståelsen fra den nærmeste leder, ses samtidig at understøtte tilliden i samarbejdet og dermed bidrage til hendes engagement gennem loyalitet.

Hos Laura ser vi ligeledes et udtryk for konkret støtte fra hendes leder. Hun fortæller:

Min leder spiller en kæmpe rolle, og han er en super god hjælp, og han er nede i næsten alle de ting som mig og min kollega har... så han er en meget synlig leder... hvis der er de mindste problemer, så tager han over... hvis der er nogen, som forventer mere end det, som vi ikke kan eller som vi ikke har ressourcer, så er han god til at sige det eller finde på en løsning. (Bilag 2, s. 5-6)

For Laura bliver lederens tilstedeværelse tydelig og værdifuld gennem direkte vejledning og støtte i situationer, hvor hun skal navigere mellem forskellige interessenter. Lederens synlige tilgang skaber dermed en følelse af sikkerhed og støtte i hendes opgaver, samtidig med at Laura fortsat har autonomi til at træffe beslutninger selv. I Lauras organisering af hendes arbejde, bliver lederens støtte dermed

en ressource for Laura, når hun oplever, at hendes arbejdsudførelse mod hendes mål bliver begrænset af andre.

Hos Marie og Louise får vi indblik i, hvilke indsatser ledelsen gjorde op til flytningen, for at imødekomme behov om afmystificering af den nye arbejdslokalitet, ved at invitere enheden ud og se bygningen og kontorrummet, som kunne besvare nogle af de spørgsmål, der opstod i forhold til indretning og pladser. Herudover havde der været faciliteret drøftelser mellem de tre enheder, om mulige scenarier der kan opstå, som følge af flere mennesker, der deler et storrumskontor. Her skulle de diskutere: *"hvordan skal vi arbejde sammen, hvornår man forstyrrer, hvornår man ikke forstyrrer, hvordan gør vi det på en pæn måde?"* (Bilag 3, s. 8). Formålet var med henblik på at hjælpe integreringen på vej og kontorpli.

Det ses, at ledelsen har gjort en aktiv indsats for at skabe en arena mellem de sociale verdener i de tre enheder, hvor de kan forhandle og skabe fælles ideologier for deres arbejdsudførelse på baggrund af deres ressourcer i det fysiske rum. Dette initiativ kan fremme medarbejdernes engagement, da denne form for inddragelse af medarbejderne i omstillingsprocessen, kan skabe følelser af gensidig respekt, da forskellige behov og perspektiver kan blive hørt, og der kan aftales metoder til at værne om dem og fremme samarbejdet (Pahkin et al., 2012). Dette kan samtidig fremme organisatorisk læring, da enhederne ligeledes gennem drøftelser af praksis, kan starte en iterativ og dynamisk proces, hvor de hver især og kollektivt kan udforske og reflektere over den sociale aktivitet, efter de er flyttet ind på den nye lokation (Elkjær, 2021). Louise og Marie giver udtryk for, at initiativet til dels har hjulpet, da mødet gav mulighed for at lære deres andre kolleger bedre at kende på forhånd. Samtidig medførte det en større bevidsthed om 'snak' og socialisering inde i det fælles kontor.

Desuden, på deres første dag på den nye arbejdsplads, fik medarbejderne udleveret en "flyttemappe" med information om og guides til, hvad de skulle, som for eksempel at oprette sig ind på de nye printere og lave en kode til deres nye skab. Samtidig havde enhedernes koordinators iført sig gule t-shirts, hvor de stillede sig til rådighed med at hjælpe med det praktiske. Ledelsen havde endvidere inviteret til kaffe og kage pause, formiddag og eftermiddag, hvor de kunne samles og tale sammen om det nye. I tråd med ledelsens initiativ til at afmystificere forestillinger om storrumskontor, hvilket kan ses som en metode til at imødekomme institutionaliseringen af forandringen, kan disse handlinger betragtes som en form for overgangsritualer (Bøge Kristiansen, 2019). Dagen bygges op om symbolske og genkendelige handlinger, der markerer en ny begyndelse og byder medarbejderne velkommen. Dette understøtter en følelse af fællesskab og sammenhold, som ligeledes hjælper alle ansatte ind i de nye daglige rutiner. Marie og Louise fortæller, at tiltagene skabte en "hjemlig følelse", at dagen blev

meget fælles og hjælp til at lette processen i forhold til at falde til og hurtigere vende tilbage til arbejdsdagen. Adspurgte svarer de begge to, at de ikke har følt behov for at sætte yderligere tid af i deres arbejdskalender til at indfinde sig i de nye rammer, tværtimod bliver fastholdelsen af den normale arbejdsdag i de nye rammer en metode til at integrere sig:

*der er ingen grund til at dvæle ved det længere, nu skal man bare kaste sig ud i det...
Det er måske også meget fint at få testet af, om borgerne kan finde herhen, og om jeg
kan finde det rigtige lokaler, få hentet dem til det rigtige. Så kan vi lige så godt komme
i gang. (Bilag 3, s. 15)*

Det ses hos Marie og Louise hvordan ledelsen formår at fremme deres engagement i deres arbejde, ved at understøtte deres integrationen på den nye arbejdsplads, samt imødekomme behov om genkendelighed.

En mere bogstavelig forståelse af "synlig leder" kommer frem i interviewet med Louise og Marie. De fortæller, at deres leder, og lederne fra de to andre enheder, også skal dele storrumskontoret sammen med deres medarbejdere og gøre brug af free-seating. Marie fortæller på baggrund af en situation, hvor hun sad ved siden af sin leder, hvordan hun oplevede, at begge parter var lidt ubekvemt ved situationen på baggrund af et magtforholdsperspektiv mellem medarbejder og leder:

*jeg vil tænke for meget over, hvad jeg lavede. Det var da fint nok, at vi gjorde det i går,
og vi snakker om alt muligt andet, der var overhovedet ikke var arbejdsrelateret, men
en hel dag, det tor jeg, jeg ville føle lidt pres i, at jeg nu sådan "har du hørt mig, er jeg
koncentreret, har jeg ikke tastet nok på tastaturet. (Bilag 3, s. 5)*

Louise fortæller samtidig, hvordan hun begyndte at tænke over hendes mini-pauser på grund af lederens tilstedeværelse i rummet. Disse pauser følte hun en større frihed til, da de før sad på lukkede kontorer. Samtidig giver de begge udtryk for en bevidsthed om, at disse følelser af at blive overvåget af ledelsen ikke er realistiske, ud fra en forståelse af, at ledelsen selv har brug for pauser og ikke er effektive 100 procent af deres arbejde. Det ses her, hvordan Marie og Louise engagement fremmes, da de oplever en anden selvbevidsthed i deres arbejdsaktivitet, på baggrund af lederens tilstedeværelse. Denne tilstedeværelse udgør en determinisme, som påvirker deres følelse af forpligtelse og loyalitet som ansatte af deres leder. Storrumskontoret kan nu betragtes som en arena, hvor sociale verdener mellem ledere og medarbejdere på baggrund af magtbalancer forhandler og legitimere arbejds effektiviteten i hinandens nærvær. Magtbalancen mellem arenaens deltagere er dynamisk inden for sociale arenaer (Clarke, 1991), og kan dermed etableres eller udfordres i disse interaktioner. I Marias og Louises situation ses det, hvordan de stabiliserer deres position ved at udvise

tilpasningsevne under de nye forhold, og accepterer deres leders position over dem, samtidig med at de uformelt søger at forhandle retten til frihed ved, at bevare deres behov for pauser og socialisering gennem arbejdsdagen.

Delkonklusion

Gennem Strauss' teori har vi i dette analyseafsnit kigget på ledelsens evne til at forvalte arenaer i form af åbne kommunikationskanaler. Heri har vi undersøgt dets betydning for informanternes engagement under omstruktureringen.

Overordnet ses det, hvordan ledelsens handlinger gennem kommunikation og konkret støtte under omstruktureringen har indflydelse på informanternes engagement, ud fra deres vilkår til at omstille sig ændringerne. Heri blev det tydeligt, at følelser af ejerskab og meningsskabelse er centrale for at fremme engagementet. Ligeledes hvilken betydning det har, at ledelsen faciliterer forskellige initiativer, som kan støtte medarbejderne. Herudover så vi eksempler på, hvordan situationer som følge af omstruktureringen gav anledning til forhandling af magtbalancer på arbejdspladsen.

De nye omstændigheder

I analysens sidste afsnit vil jeg kigge på, hvordan informanterne tilpasser sig de nye omstændigheder ud fra deres vaner. Heri vil jeg belyse, hvilke læringsmuligheder der opstår for informanterne i deres situationer, når vanerne i de nye omstændigheder skaber spændinger, som giver anledning til udforskning og refleksion med henblik på at finde løsninger.

Både Frederikke og Mirabella beskriver, hvordan tidligere erfaringer tages i brug, når de under omstruktureringen søger at udføre deres arbejde i deres nye positioner.

Frederikke fortæller, at hun har erfaringer med selvledelse, og hun dermed er god til at vælge sine prioriteter mellem, hvad der er vigtigt, og hvad der kan vente. Hun beskriver, hvordan det er erfaringer som *"ligger på ryggen"* (Bilag 1, s. 3). De kan dermed betragtes som vaner, da de bliver styrende for, hvordan hun agerer i situationen mellem hendes to roller og manglende forberedelsestid. At foretage prioriteringer er en handling i sig selv, som bevidner en problemløsning af en situation gennem en refleksiv praksis, når der er flere opgaver, end der er ressourcer til rådighed. Prioriteringer bliver dermed en metode til at organisere opgaverne gennem tænkning, hvor hun medtager konsekvenser af mulige løsningsforslag, og kritisk refleksion, som muliggør at finde den mest passende løsning i

situationen. Hun fortæller, at hun prioriterer opgaverne ud fra, hvad hun kan se der forretningsmæssigt først og fremmest skal på plads begge steder. Samtidig fortæller hun:

hvis jeg har en situation, hvor at jeg kan prioritere den ene højere end den anden, hvad er så smartest i den situation. Der vil det jo formentlig være smartest for mig at prioritere der, hvor Jeg er på vej hen. (Bilag 1, s. 5)

Frederikke arbejder hen mod at få samlet og opbygget det nye People&Culture-team, så den nye samlede virksomhed kan få strømlinet medarbejderprocesserne. Dette mål betragtes som en forretningsmæssig opgave, som på grund af tidsperspektivet kræver prioritering. Det ses derfor, hvordan hun ud fra sine vaner, og gennem tænkning og kritisk refleksion, gør handlinger, som understøtter hendes tilpasning til hendes kommende rolle, da opgaverne giver anledning til at arbejde med hendes ledelsesmæssige position. Samtidig ses det, at Frederikke har nogle tidligere erfaringer, hypoteser og antagelser om, hvad der udgør et godt operationelt team, som former hendes handlinger ud fra refleksiv tænkning om disse (Pedersen, 2005).

Vi ser, hvordan Frederikke indgår i en proces, hvor hun gør erfaringsdannelser gennem hendes handlinger, tænkning og refleksion og opnår læring, som er forudsat af hendes engagement. Hun fortæller, hvordan hun som led i sit arbejde, har haft en individuel samtale med hver medarbejder, hvor hun har delt sin vision for teamet, som bygger på en projektmodel. Samtidig ønsker hun en læringskultur, hvor fejl accepteres i opgaveløsningen, og de samarbejder om at udrede fejl, udfordringer og retter til sammen. Frederikkes vision om en læringskultur i teamet, der omfavner fejl og fælles problemløsning, understøtter Elkjær og Brandis (2011) forståelse af, hvordan pragmatisk læring på arbejdspladsen kan fremme organisatorisk læring ved at skabe en kultur, der bygger på dialog og refleksion over praksis, da det gør organisationen læring- og tilpasningsdygtigt. Denne tilgang til læring, som en fælles proces fremfor personrettet, fremmer ansattes mulighed for at udvikle arbejdsprocesserne (Elkjær, 1999).

Samtidig ses det også, er der for Frederikke ligger nogle spændinger i forhold til at samarbejde med sine kommende medarbejdere, hvis hun ikke føler sig tryk ved dem, til trods for, at de før har samarbejdet på tværs af virksomhedens dengang syv forskellige virksomheder. Hun beskriver en vane med, at hun i sin daværende rolle ikke rakte ud til dem, for at få hjælp til opgaver, da hun var nervøs for, at der ville blive stillet spørgsmålstejn til hendes faglighed, hvis hun havde gjort noget forkert, eller de havde en anden viden end hende selv. Denne situation skaber en læringsmulighed for Frederikke, da hendes vane ikke vil være gavnlige for samarbejdet internt i teamet, da tryghed og tillid er vigtigt for at kunne lykkes sammen. Som en mulig løsning fortæller hun:

derudover så har vi sat gang i et initiativ, hvor vi laver nogle kaffeaftaler på kryds og tværs... for at vi ligesom alle sammen får lært hinanden at kende, og det kan jeg mærke ret tydeligt hjælper på min tillid. (Bilag 1, s. 6)

Denne udforskning for at løse situationen, om at skabe relationer og intern tillid, bærer frugt, når hun efterfølgende fortæller, at hun sidenhen har henvendt sig til en medarbejder med hjælp til en opgave. At Frederikke var bevidst om hendes tendenser, og kunne reflektere over konsekvensen af disse tendenser, og igangsætte handlinger, som gør, at hun handler anderledes, viser, hvordan hun tilpasser sig den nye arbejdssituation, som samtidig giver hende erfaringer med at opbygge samarbejde. Denne situation genspejler Elkjær og Brandis forskning (2022), når de skaber en forståelse af, at læring i arbejdslivet kan opstå under problemløsning af spændte situationer, hvor udfordring af vaner giver anledning til personlig udvikling gennem udforskning og refleksion.

Hos Mirabella ser vi, hvordan hendes behov for struktur udgjorde hendes fundament til at organisere sit arbejde, da hun indtog sin nye stilling. Hun fortæller, at hun tidligere som centerleder, havde et fast skema, der strukturerede hendes hverdag. Som områdechef, der ikke længere skulle indgå i centrene, skulle hun lave sine egne rutiner. Samtidig overtog hun tre personalegrupper og centrer, som skulle strømlines. Mirabella beskriver sig selv som et *"udpræget strukturmenneske"* (Bilag 4, s. 9), hvorfor hendes instinktive handlinger var at lave forskellige skemaer. På den måde kunne hun skabe nogle rammer, der *"mindede om et normalt arbejdsliv"* (Bilag 4, s. 9), hvor hun både for sig selv, og for sine medarbejdere, havde overblik over og så vidt muligt vidste, hvor hun var og hvornår i løbet af arbejdsugen. Samtidig var der nogle administrative opgaver, der gik igen i den nye stilling. Hun beskriver her en strategi, hvor hun startede dagen med det velkendte, det administrative, for så derefter gå til de nye eller sværere opgaver.

Det ses, hvordan Mirabella ud fra hendes erfaringer med sin tidligere lederrolle, og hendes behov for struktur, reflekterer over, hvordan hun bedst muligt for hende selv og hendes medarbejdere, kan gennemføre opgaven. Udover det skabte struktur for hende selv, kunne det også bidrage til struktur og tryghed for hendes medarbejdere, som pludselig skulle varetage centrene uden en leder til stede. På grund af de svære vilkår, fortæller hun samtidig, at hendes planer lidt faldt fra hinanden, og hun fortsat måtte være ekstra på farten ude i centrene grundet uforudsete hændelser, men hun blev ved med at planlægge og søgte at holde fast i planerne.

I nye situationer opstår der en kontinuerlig spænding mellem vaner og det nye, som får betydning for vores evne til at tilpasse os ud fra vanens elasticitet. Vaner er energibesparende og effektive, og kan

frigøre ressourcer til at håndtere nye og uventede situationer (Madsen, 2012). I Mirabellas situation ser vi, hvordan hun gør brug af sine vaner med planlægning og struktur til at skabe stabilitet og struktur i det ukendte, så hun bedre kan håndtere arbejdsbyrden. Kombinationen med hendes strategi om at starte dagen med det velkendte ses samtidig, at give hende et overskud til at udforske og håndtere de nye situationer, da det velkendte skaber en tryghed i det uvisse.

En anden situation var håndtering af personaleledelsen, da der var flere af medarbejderne ude i centrene, som var utilfredse med situationen:

jeg prøvede virkelig også at sige til dem, det er hårdt lige nu, men vi skal nok lande et godt sted, og så egentlig også et eller andet sted hjælpe de ansatte med at finde ud af, hvad de havde lyst til og brug for... Og det her med at gøre det klart og sige, det er fuldstændig okay, hvis man ikke har lyst til at være med ombord. (Bilag 4, s. 7)

Hun fortæller efterfølgende, for at opbygge sunde relationer og gode samarbejder, at det var vigtigt for hende at være ærlig om situationen og være autentisk. For at lykkedes, måtte hun gå til opgaven med en mentalitet om, at de medarbejdere, som ikke var indstillet på de nye arbejdsvilkår, skulle have lov til at "hoppe af" (Bilag 4, s. 7), så hun kunne lægge sin energi hos dem, som til gengæld gerne ville løfte opgaven. En tilgang som hun selv havde det svært med, fordi hun ikke var den der traf beslutningen om de ændrede arbejdsforhold, men som var nødvendig for alles bedste i situationen.

Forløbet viser en proces, hvor Mirabella ud fra vilkårene har haft tanker og kritiske refleksioner om, hvordan hun kan lykkes med opgaven, som former hendes handlinger. Vi ser dermed, hvordan hun danner sig erfaringer ud fra tanker og refleksioner om, hvad der var nødvendigt for hende og hendes medarbejdere med formål om at skabe struktur, tryghed og samarbejde, med henblik på tilpasning til de nye omstændigheder.

Laura fortæller ligeledes, at hun også trækker på erfaringer fra tidligere kommunikationsopgaver i flytteovergangen. Hun beskriver, hvordan hendes proces ofte tager udgangspunkt i, hvad hun hører, der rører sig på gangene af bekymringer mellem kollegerne, når de taler sammen. Samtidig giver hun udtryk for, at bekymringerne og frustrationerne er mange, som flyttedatoen skrider frem, hvilket kan gøre det svært at "opsnappe" det hele og følge med i kommunikationen. Det ses, hvordan hun i sin opgaveløsning lader sig lede af sine kolleger, hvor hun som en del af helheden med dem og flyttesituationen, indgår i en transaktion, hvor de og deres omgivelser gensidigt ændrer hinanden (Elkjær, 2022). Vi ser dermed, hvordan denne transaktion i situationen skaber spændinger, som for Laura giver anledning til udforskning og nye erfaringsdannelser.

Tidligere i analysen blev det beskrevet, hvilke overvejelser Laura gjorde sig i forbindelse med kommunikationen. Hun fortalte blandt andet, at det handler om at time kommunikationen, så den kommer på det rette tidspunkt, og balancere mellem tilstrækkelig kommunikation uden at overkommunikere. Samtidig at informationen kommer på et tidspunkt, hvor den giver mening. Adspurg, hvordan hun formår at finde den rette timing og balance, svarer hun:

så følger jeg min mavefornemmelse. Jeg snakker med min leder og dem, som gerne vil have kommunikeret noget ud, og så kommer jeg med et udkast til, hvornår jeg synes det skal kommunikeres ud... Jeg tror jeg vurderer, hvornår jeg selv synes det ville være fedt, at få den kommunikation, og hvornår man skal bruge den. (Bilag 2, s. 2)

Det udledes, hvordan Laura kombinerer hendes kropslige sanser, tanker og refleksioner til at løse sine opgaver. Det ses, hvordan hun i sine tanker om hvornår og hvor meget, anskuer tidligere handlinger inden for opgaveløsningen udefra, for her at reflektere over dem med henblik på at forme mere velovervejede handlinger. Yderligere tager hun udgangspunkt i sig selv og hendes sansninger til at vurderer, hvornår hun skal kommunikere ud til kollegerne. Hendes forudgående tanker og refleksioner gør det derfor muligt for hende at handle målrettet, med henblik på at kunne nå en *mulig* konklusion på, hvordan hun understøtter hendes kollegers vished og tryghed i overgangen (Dewey, 2005). Foruden den fysiske flytning, som medfører ændret logistik og nye kontorlandskaber, beskriver hun, at opkøbet af deres afdeling har betydet, at deres concernsprog ændrer sig fra dansk til engelsk, og de i overgangen skal opstarte at arbejde fra en anden arbejdscomputer, tilknyttet den nye virksomhed. En ændring der opleves som en stor forstyrrelse af hendes normale hverdag.

Laura fortæller her om en specifik opgaveløsning, hvor hun skulle kommunikere, at alle medarbejdere skulle tage ud af byen og hente deres nye arbejdscomputer. En "øv-opgave", som hun beskriver det, fordi hun på forhånd vidste, at det ville være svært at motivere sine kolleger, da det kræver tid og ressourcer at hente en ny computer, som de alligevel ikke skal bruge endnu. Hun beskriver, hvordan hun gik til opgaven ved først at gøre sig tanker om, hvilke spørgsmål hendes kolleger ville have i forbindelse med at hente den nye arbejdscomputer. Herefter foretog hun et møde med en person fra den anden virksomhed, som havde computeren selv, som kunne fortælle om, hvordan den virker, og hvorfor den skal hentes i et andet sted. Dette med henblik på at lave en Q&A (Question and Answer), hvor hun kunne imødekomme disse spørgsmål med hendes svar. Hun fortæller yderligere:

Jeg var også en af de første, som var ude og hente computeren, som man ligesom kunne fortælle om, hvordan det var, at det ikke gjorde ondt, at det gik hurtigt, de er søde og de snakker dansk og alle de her ting, så man ligesom var et forbillede for det og havde været derude og vise et eksempel... og så jeg kunne skrive "du skal bare lige

ud, og så ned til højre og så ned af gangen”, og jeg på den måde kunne vise, ved at have været derude, hvor det er henne. (Bilag 2, s. 2)

Vi får her et indblik i, hvordan Laura og hendes kolleger oplever spændinger i hverdagen, da deres vaner på arbejdspladser bliver udfordret i og med, at de taler et andet sprog og skal arbejde med nye redskaber, som er anderledes end hvad de kender. Disse udfordringer ses at påvirke kollegernes motivation til at hente den nye arbejdscomputer. I denne situation åbner sig en læringsmulighed for Laura, når hun i udfordringerne af disse vaner, både på egne vegne og på vegne af hendes kolleger, begynder at udforske, hvordan hun løser situationen ved at komme på forkant med spørgsmål og skabe transparens, så de kan føle større tryghed i at hente computeren. Hendes forudgående tanker og refleksioner, giver hende retning og former hendes handlinger. Laura er dermed i proces, hvor hun danner sig erfaringer om, hvordan hun kan motivere andre til at følge gøremål. Ligeledes ses det, hvordan handlingerne kan understøtte hendes tilpasning og udvikling af vaner. Det antydes ligeledes, at hendes høje engagement, giver hende drivkraft til at gøre en ekstra indsats for at udføre sit arbejde, når hun tager udgangspunkt i sig selv og sætter et eksempel. Luras situation viser et eksempel på, hvordan læringsmuligheder kan opstå som *brydninger* inden for sociale verdener. Elkjær og Brandi (2011) beskrev i et forskningsprojekt om organisatorisk læring i organisatorisk forandring, at lige så vel at læring kan opstå gennem forhandlinger, som følge af spændinger mellem sociale verdener, kan det påstå som brydninger inden for sociale verdener, når interne vaner forstyrres og dermed kræver justering af eksisterende måder at arbejde på.

Som tidligere beskrevet, kan vi igennem refleksioner over vores vaner, være i stand til at tilpasse os nye situationer. modsat kan tilpasningen også begrænses, hvis vanen har mistet sin elasticitet og måske i stedet er blevet en rutine hvor handlingerne søger at reproducere fortiden.

Hos Karina ser vi et eksempel på en situation, hvor ydre barrierer forhindrer hende i at tage udfordringen op og finde sig til rette i de nye omstændigheder. I læsningen af hendes interview skinner det igennem, hvordan hendes vaner og rutiner i hendes tidligere samarbejde fremstår som ufleksible, og dermed også forhindrer hende i at være åben over for tilpasning. Hendes beskrivelser af problematikkerne på stuen med den nye kollega, kan forstås som en reaktion på, at hun ikke var villig til at give afkald på sine tidligere hverdagsvaner og rutiner. Vanerne forenkledede og effektiviserede hendes arbejdsdag, og kunne generere et overskud til at modstå uventede situationer, som kunne opstå i løbet af arbejdsdagen. Det udledes derfor, at Karina i situationen var kontrolleret af sine vaner fra sin tidligere praksis, og refleksioner over hendes ageren blev erstattet med frustrationer.

I Karinas problemløsning ser vi en udforskningsproces, hvor hun reflekterer over de perspektiver, som hun får fra at tale med sin omgangskreds om situationen op til, at hun går til ledelsen med sit ultimatum. Hun fortæller, hvordan hun følte sig mødt og forstået i sine følelser og blev opfordret til at tale med ledelsen eller søge videre: *"Det er jo rart at blive anerkendt i ens følelse, "det er okay, jeg er ikke hysterisk""* (Bilag 5, s. 3-4). Adspurg, hvad hun lærte af at til ledelsen, svarer hun:

at det godt kan svare sig at spille med åbne kort. Også fordi, du har ikke så meget miste, og hvis du lader være, så render du måske rundt i et miljø, der ikke gavner dig. Fordi man kan rende rundt og være lidt bitter. (Bilag 5, s. 3)

Karina fortæller under interviewet, at hendes arbejdsplads endnu engang skal rykke lokaler. Jeg spørger hende, hvilke erfaringer hun tager med sig fra den tidligere fusion, som hun kan bruge under næste flytning:

jeg er nødt til at have en indstilling, der hedder sådan, "så må det her være en ny begyndelse"... Så virkelig se glasset som halvt fyldt... Min hverdag bliver dårlig, og jeg skal rende rundt med grå sky over det hele, og det gør mine kollegaer så også, fordi man bliver jo påvirket af hinanden. (Bilag 5, s. 7)

Dette viser hvordan Karina har reflekteret over, hvordan hendes egen tilgang og handlinger i situationen har haft indflydelse på udspillet. Vi ser dermed, hvordan hun i retrospekt danner sig erfaringer, ved at betragte sine egne handlinger og omgivelsernes respons i situationen, som medfører, at hun vil handle anderledes næste gang.

Louise og Maries vaner i hverdagen bliver udfordret, efter de er flyttet ind i et storrumskontor. De beskriver, hvordan deres vaner med et fast kontor og faste kontormakkere gjorde det nemt at sparre med hinanden om arbejdsopgaver. Ligeledes hvordan den kontorindretning gav bedre mulighed til fordybelse i arbejdet grundet mindre larm. I tilvænnningen til det nye fysiske rum, beskriver de, hvordan genkendeligheden i deres arbejdsopgaver og kolleger bliver et holdepunkt og hjælp til at kunne tilpasse sig omstændigheder:

altså at vi trods alt er begrænset til det her område, med dem vi kender og det er den samme chef, samme kollegaer og koordinatorer, og opgaverne er det præcis det samme, altså det er det samme bare et andet sted. (Bilag 3, s. 4)

Louises og Maries italesættelse af, hvad der er forskelligt fra før, og hvad der er det samme, hjælper dem til at gøre det bevidst for dem selv, hvordan de skal handle med henblik på at tilpasse deres vaner

de nye omstændigheder. I det nye storrumskontor, med free-seating-kultur, er der skiftende siddemakkere, og det åbne kontorlandskab giver anledning til mere larm. Især Louise giver udtryk for hendes tryghed i de gamle vaner, hvor det ses, at hun især oplever spændinger i forhold til at kunne finde ro til at koncentrere sig. Hun beskriver hvordan de sidder på to- og tremandsrækker og fortæller om en episode, hvor hun sad mellem to kolleger, som begyndte at snakke over hovedet på hende. Louise fortæller, at den slags arbejdsmiljø ikke fungerer for hende fordi hun bliver forstyrret:

Så har vi så godt nok det der rum, hvor vi, eller gardiner, hvor vi kan sætte os ind bagved, og så sidder man lidt mere uforstyrret. Men det er jo stadig en del af rummet... jeg ved ikke om der er meget mere stille og roligt, det kan jeg ikke forestille mig. (Bilag 3, s. 6-7)

Jeg spørger hende, hvad hun vil gøre, hvis hun oplever en lignende episode, hvor hun svarer:

jeg vil starte med ikke at sætte mig i midten, hvor der er 3 pladser. Og hvis det så kommer til at ske, jamen så ville jeg nok trække mig ud og bruge en af de der rum, hvis jeg skal sidde og fordybe mig i noget... Det ville nok være det nemmeste at gøre, medmindre vi får kun 2 rækker. (Bilag 3, s. 7)

På baggrund af Louises bevidsthed om hendes behov for arbejdsro, ser vi her, hvilke tanker hun har gjort sig om situationen og hendes muligheder for at kunne finde arbejdsro, ved at få indblik i hendes planlagte udforskning af siddepladserne. Ved at afprøve forskellige siddepladser og udforske de afskærmede rum, kan hun danne sig nye erfaringer med, hvordan hun kan tilpasse sig nye arbejdsrum. Samtidig får vi indblik i nogle fælles refleksioner, de har gjort sig, om indretningen af storrumskontoret med henblik på at gøre arbejdsmiljøet bedre for alle i forhold til koncentrationsevne.

Foruden tilpasning til det fysiske rum i forhold til, hvordan de bedst kan sidde og indrette sig for at kunne koncentrere sig om deres arbejdsopgaver, ses det også, at de har gjort sig refleksioner over, hvilke muligheder det tager med sig, at de fysisk sidder tættere på deres ledere og koordinatore, som kan understøtte deres opgaveløsning.

Delkonklusion

I analysens sidste afsnit har vi kigget på, hvordan informanterne, med udgangspunkt i deres vaner, tilpasser sig de nye omstændigheder. Heri hvilke læringsmuligheder der opstår i situationerne, som giver anledning til udforskning og refleksion med henblik på at finde løsninger.

Vi har set hvordan informanterne aktivt søger at tilpasse sig de nye omstændigheder ved at gøre brug af deres vaner. Vanerne her viser sig som en ressource, da de kan give stabilitet og struktur i det

ukendte, og dermed skabe tryghed i det uvisse. Samtidig har vi også set et eksempel på, hvordan ydre faktorer kan hæmme udvikling af vaner og dermed tilpasningen, da situationen erstattede refleksioner med frustrationer og dermed medførte ufleksibilitet i arbejdsrutinerne. Vi har set, hvordan informanterne i de forskellige situationer danner sig nye erfaringer under deres opgaveløsning gennem udforskning, tænkning og kritisk refleksion. Ligeledes har vi set eksempler på situationer med læringsmuligheder, hvor informanterne har søgt at løse situationen med den bedst mulige løsning gennem dannelse af erfaringer. Dette understøtter både tilpasning til de nye omstændigheder og samtidig nye erfaringer til, hvordan de kan handle i en lignende situation. Det ses yderligere hvordan deres engagement i deres arbejde har betydning for de erfaringer, som de har dannet sig.

Herudover har vi set forskellige eksempler på, hvordan informanternes handlinger afspejler forskellige aspekter af Elkjærs forskning om læring på arbejdspladsen. Vi har set eksempler på læring gennem brydninger inde i sociale verdener, og hvordan problemløsning af spændte situationer kan føre til personlig udvikling gennem erfaringsdannelser. Slutteligt hvordan en kultur med dialog og fælles refleksion over praksis, kan gøre organisationen lærings- og tilpasningsdygtig, da denne tilgang fremmer muligheden for at udvikle arbejdsprocesserne.

Diskussion

Undersøgelsen har vist en sammenhæng mellem ledelsens tilgang til at gennemføre omstruktureringen, og informanternes engagement, tilpasning og erfaringsdannelse under processen. Samtidig er der givet indblik i nogle situationer, som både synes at fremme organisatorisk læring og begrænse den, og hvilken betydning ledelsen har for netop de organisatoriske læringsmuligheder, som åbner sig under en omstrukturering. Dette vil jeg gerne søges at diskutere og afsluttende perspektivere til videre undersøgelsesmuligheder.

Elkjær mener, at individuel læring og organisatorisk læring er to sider af samme sag, da man ikke kan forstå den enkeltes læring uden også at kigge på de organisatoriske handlinger, som læringen sker under (Elkjær, 2005). Sammenhængen mellem de organisatoriske handlinger, altså ledelsens handlinger, og informanternes læring, afspejler dermed denne gensidige transaktion mellem informanterne og arbejdspladsen i dens helhed (Elkjær, 2022). Men hvordan kan organisationen gennem ledelsen tilpasse sine handlinger for at fremme organisatorisk læring under omstruktureringer?

Det fremgår i PSYRES-projektet, at ledere ofte bliver sat i en vanskelig situation, når arbejdspladsen omstruktureres, da de både er ansvarlige for at gennemføre processen samtidig med, at de selv bliver

berørt af omstruktureringen, da deres arbejdsvilkår ligeledes bliver påvirket. Dette ses hos Frederikke og Mirabella, der både som medarbejdere og ledere, skal underlægge sig omstruktureringens konsekvenser, samtidig med at de skal bære ansvar for deres egne medarbejdere. Så hvad har muliggjort organisatorisk læring i de eksempler, vi har set i analysen?

I situationen hos Marie og Louise fik vi beskrevet, hvordan ledelsen havde faciliteret fælles drøftelser om, hvordan medarbejderne skal agere, når de deler et storrumskontor. Samtidig får vi i deres interview et indblik i, hvordan forvaltningen har haft mødeforummer dedikeret til flytningen. Dette bevidner, at der i deres organisation har været afsat ressourcer til at diskutere, hvordan flytningen skulle forløbe sig, forberede medarbejderne og understøtte integreringen. På samme måde hos Frederikke kan vi udlede, at den øvre ledelse, ved at inddrage på tværs af niveauer i virksomheden, altså både medarbejdere og øvrige chefer i de respektive virksomheder, har gjort brug af dem som ressourcer i virksomhedens interne udformning, gennem deres åbne drøftelser og beslutninger. Samtidig medførte overgangsperioden en mulighed for Frederikke, til at opbygge sit team i samarbejde med hendes medarbejdere og nye leder.

Ud fra disse to eksempler kan det antydes, at organisationens muligheder for at handle i en læringsfremmende retning, findes i organisationens egne ressourcer til at skabe disse rammer. Det kan derfor antages, ved at gøre brug af de interne ressourcer i organisationen, kan ledelsen bedre lede omstruktureringen, som fremmer muligheden for organisatorisk læring. Dette kan ses som et aspekt i Elkjærs tanker om en "sjette version" af den lærende organisation, hvor hun fremhæver det sociale perspektiv på organisatorisk læring. Ved at tillade erfaringer og udforskning i de organisatoriske processer, kan organisatorisk læring fremmes som kultur og social aktivitet (Elkjær, 2021). Men hvilke forudsætninger findes der for at skabe en sådan læringskultur, hvor medarbejdere deler deres erfaringer og udforskninger?

I forlængelse af de fælles drøftelser om udvikling af praksis i det nye storrumskontor, beskrev Marie og Louise, at dette initiativ også medførte kollegialt fællesskab. Dette kan medføre en større tryghed til at indgå i dialog om praksis. Frederikke fortæller ligeledes om hendes forståelse af vigtigheden af tillid og fællesskab, da disse elementer medfører tryghed og dermed grobund for godt samarbejde. Hun fortæller om hende mål med at indføre en læringskultur, hvor fejl accepteres i opgaveløsningen, og de samarbejder om at udrede fejl, udfordringer og retter til sammen. Yderligere i hendes situation fik vi også indblik i et krydspres, hun oplevede ved at stå imellem hendes to chefer, hvor hendes loyalitet blev udfordret, fordi hun gerne ville gøre det godt begge steder. Kan hendes ønske om læringskultur, der omfavner fejl, være et udtryk for et opgør med præstationskulturen, som det synes hun selv har været underlagt?

Der tegner sig et billede af, at sociale dynamikker, som funderer på fællesskab, tryghed og tillid, spiller en stor rolle, når det kommer til organisationens læringsmuligheder i samspil med organisationens, eller arbejdspladsens, interne ressourcer til at skabe rammerne, til at fremme disse dynamikker. Samtidig kan det også ses, hvordan medarbejderne spiller en rolle i at fremme mulighederne for læring i organisationen i denne ligning. I Karinas situation får vi beskrevet, hvordan hendes tidligere arbejdsplads havde et stærkt fællesskab, og en del af medarbejdernes modstand lå i deres frygt for et kompromis med deres gode arbejdsmiljø, når de følte at de skulle løfte den anden institutions arbejdsmiljø. Derfor kan det antydes, at medarbejdernes modstand på at indgå i et fællesskab med den anden institution, begrænser den organisatoriske læring, da det manglende fællesskab ikke giver anledning til udvikling af praksis gennem dialog. Karina beskriver ligeledes, at der ikke var sat tid af fra ledelsens side, til at de nye samarbejdspartnere kunne drøfte hver deres erfaringer og udvikle en ny fælles praksis. Der tegnes derfor et paradoks, da organisationen ikke lærer fordi medarbejderne ikke handler mod at skabe et fællesskab med deres nye kolleger, og tager initiativ til at udvikle praksis, samtidig med at ledelsen ikke etablerer dialogrum til at udvikle ny fælles praksis, og dermed hæmmer den organisatoriske læring.

På den anden side fik vi indblik i, at faciliteringen af personaldage, med henblik på faglig oplæring, i Mirabellas kollegagrupperummede mulighed for at danne kollegialt fællesskab, som kan bidrage til tillid og tryghed og dermed grobund for, at praksis kan udvikles gennem fælles refleksioner. Men er dette et udtryk for mulig organisatorisk læring eller personrettede læreprocesser, da hver områdechef udfører sit arbejde i hver deres geografiske område? Og kan der argumenteres for organisatorisk læring, når ledelsen faciliterer faglig undervisning til grund for deres medarbejders udførelse af deres arbejde, og ledelsen dermed kan antages at have en dagsorden? Elkjær kritiserer personrettede læringsprocesser, hvis organisationen ønsker at udvikle sig som en lærende organisation, da disse metoder ikke medfører ændringer i organisationen (Elkjær, 1999). Dette kan dermed lede tankerne hen på, at organisatorisk læring kun finder sted, hvis organisationen ønsker det.

På baggrund af denne diskussion vil jeg pege på, at der i en videre undersøgelse af ledelsens mulighed for at fremme organisatorisk læring under omstruktureringer, kan kigges ind i organisationens indre kontekst, som udgøres af dens historie, struktur, kultur og magt (Bøge Kristiansen, 2019) og hvilken betydning det har for ledelsens handlemuligheder. Ved at inddrage dette aspekt til undersøgelsen, kan der afsøges, hvordan organisationer kan skabe læringskulturer, som gennem en pragmatisk tilgang til læring kan føre til bæredygtige løsninger, som ikke kun adresserer aktuelle udfordringer under en omstrukturering, men også kan forberede til fremtidige.

Konklusion

I dette projekt har jeg fået indblik i, hvilke situationer under omstrukturering af arbejdspladser, der fremmer og begrænser ansattes engagement i arbejdet, og hvilken betydning dette har for deres tilpasning og erfaringsdannelser i de nye praksisser.

Mit empiriske materiale har bestået af fem forskellige interviews med informanter fra fem forskellige arbejdspladser. Gennem deres fortællinger om omstruktureringens forløb, og hvordan den påvirkede deres hverdag, fik jeg indblik i deres handlinger under processen ud fra de vilkår, som omstruktureringen medførte. Samtidig gav disse fortællinger adgang til deres tanker om processen og konkrete situationer, som kunne belyse, hvilken betydning omstruktureringen havde for dem og hvilke refleksioner gjorde sig over deres handlinger. Jeg er opmærksom på, at der kan rejses diskussion om projektets interne validitet, da der ikke har været ført en triangulering af undersøgelsens empiriske materiale, samtidig med at den brede diversitet i materialet, har medført mange forskellige variabler, hvilke har betydning for den enkelte kontekst i hvert interview. Dette skabte udfordringer med at finde fodfæste i analysen, på grund af manglende sammenligningsgrundlag, som kan begrænse projektets pålidelighed. Projektets fund skal dermed ses ud fra den viden og kontekst, som empirien afspejler. Projektet viser dermed en mulig konklusion af sammenhænge mellem omstruktureringens karakter, ledelsens tilgang og engagementet i arbejdet, samt dets betydning for tilpasning og erfaringsdannelse under omstruktureringer.

Gennem John Deweys læringsteori om erfaringsdannelse, og Bente Elkjærs begreb om læringsmuligheder, har undersøgelsen vist, at læring finder sted i forskellige situationer under omstruktureringer i form af erfaringsdannelse, når det søges at tilpasse sig nye omstændigheder og praksisser. Her blev det også vist, hvordan der tages udgangspunkt i vaner, når der skal dannes nye erfaring. Denne læring ses at opstå under løsning af udfordringer i den nye hverdag. Ligeledes kan læringen komme i retrospekt efter refleksioner over en situation. Læringen ses dermed som erfaring med, hvordan en lignende situation kan løses i en anden kontekst. Erfaringerne skabes gennem de aktive handlinger og refleksioner, og er dermed forbundet med engagementet bag handlingerne. Med Strauss' teori om social organisering, suppleret med Mads Bøge Kristiansens udlægning af forandringstyper i spændingsfeltet mellem forandringshastighed og forandringsomfang, viste undersøgelsen, at omstruktureringer med radikal karakter har tendens til at begrænse engagementet i arbejdet som følge af øget arbejdsbyrde og nedsat arbejdsglæde. Modsat er kontinuerligt konvergerende omstruktureringer mere tilbøjelige til at fastholde eller fremme engagementet, da arbejdsdagen i højere grad ligner sig selv under forløbet. Ligeledes kom det frem, hvordan mulighed for professionel og faglig udvikling fremmer engagementet uanset omstruktureringens karakter.

Undersøgelsen gav også indsigt i, hvordan nye organiseringer af arbejdspladsen kan give anledning til forhandlinger, hvor magtbalancer og positioner kan udfordres og etableres. Herudover har analysen også vist sammenhængen mellem ledelsesmæssig støtte og engagement i arbejde uanset omstruktureringens karakter. Dette blev belyst gennem refleksion af ledelsens rolle og handlinger ud fra PSYRES-projektet, som skildrer omstruktureringers indflydelse på medarbejderes trivsel og helbred. I forlængelse heraf viste undersøgelsen en større mulighed for tilpasning og erfaringsdannelse i omstruktureringer, hvor ledelsen har gjort brug af inddragelse af medarbejdere og forvaltet gode, åbne kommunikationskanaler samt foretaget indsatser til grund for medarbejdernes tilpasning til og integration i de nye rammer. Modsat har undersøgelsen vist, hvordan manglende inddragelse og forvaltning af åbne kommunikationskanaler kan medføre modstandsreaktioner og interne konflikter.

I omstruktureringer hvor der er øget engagement som følge af professionel og faglig udvikling, ses der en større mulighed for tilpasning til de nye omstændigheder, da engagementet former aktive handlinger og refleksioner, som understøtter dannelsen af erfaringer og dermed deres læring.

Endvidere ses det, hvordan engagementet i arbejdet under omstruktureringer er komplekst i spændingsfeltet mellem determinisme og voluntarisme, og former de aktive handlinger, så de i situationen for informanten både kan virke selvmodsigende, motiverende og hæmmende. Engagementets kompleksitet afspejler interaktionen og bidragelse i det sociale miljø. Dette har yderligere betydning for handleevnen, og dermed dannelse af nye erfaring og omstilling til nye situationer.

Undersøgelsen har reflekteret forskellige aspekter af Elkjær forskning om læring på arbejdspladsen og i organisationer gennem en pragmatisk tilgang til læring. Først og fremmest ses det i undersøgelsen, hvordan den individuelle læring ikke kan stå alene, men skal ses i lyset af de organisatoriske handlinger. Herudover viser undersøgelsen, hvordan læring og personlig udvikling gennem erfaringsdannelse opstår som følge af spændte situationer, som forstyrrelse vaner i hverdagen både indbyrdes i grupper og individuelt. Ligeledes hvordan kulturer på arbejdspladsen som indbyder til fælles dialog og refleksion over praksis, kan gøre arbejdspladsen eller organisationen lærings- og tilpasningsdygtig gennem udvikling af arbejdsprocesserne.

Efter en diskussion af ledelsens forudsætninger for at skabe organisatorisk læring under omstruktureringer, blev der afslutningsvis blevet peget på videre undersøgelsesmuligheder af ledelsens mulighed for at fremme organisatorisk læring under omstrukturering, ved at kigges ind i organisationens indre kontekst, som udgøres af den historie, struktur, kultur og magt og hvilken betydning det har for ledelsens handlemuligheder.

Litteraturliste

Are you compliant with GDPR. (s.d.). Transkriptor. Lokaliseret den 13. maj 2024 på <https://support.transkriptor.com/en/articles/30-are-you-compliant-with-gdpr>

Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg., s. 463-479). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, Svend. (2014). *Det kvalitative interview*. Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg., s. 13-24). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg., s. 29-53). Hans Reitzels Forlag.

Bundgaard, H. & Mogensen, H. O. (2018). Analyse: Arbejde med det etnografiske materiale. I: H. Bundgaard, H. O. Mogensen & C. Rubow (Red.), *Antropologiske projekter: En grundbog* (s. 73-91). Samfundslitteratur.

Bøge Kristiansen, M. (2019). Organisatorisk forandring: Et blik på litteraturen om forandrings indhold, kontekst og proces. *Økonomi & Politik*, 92(2).
https://www.djoefforlag.dk/openaccess/oep/files/2019/2_2019/2_2019_3.pdf

Clarke, A. E. (1991). Social worlds/arenas theory as organizational theory. I: D. R. Maines (Red.), *Social organization and social process: Essays in Honor of Anselm Strauss* (s. 119-157). Aldine De Gruyter.

Databeskyttelsesloven. (s.d.). Retsinformation. Lokaliseret d. 12.05.2024 på <https://www.retsinformation.dk/eli/Ita/2018/502>

Dewey, J. (2005). *Demokrati og uddannelse* (J. Wrang, Trans.). Gyldendals Bogklubber. (Original værk udgivet 1916)

Egholm, L. (2014). Pragmatismen. I: L. Egholm (Red.), *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund* (s. 171-189). Hans Reitzels Forlag.

Elkjær, B. (2022). *Når læring går på arbejde: I lyset af John Deweys pragmatisme* (2. udg.). Samfundslitteratur.

Elkjaer, B. (2022). Taking Stock of "Organizational Learning": Looking Back and Moving Forward. *Management Learning*, 53(3). <https://doi.org/10.1177/13505076211049599>

Elkjær, B. (2021). The learning organization from a pragmatist perspective. *The Learning Organization*, 28(1).

Elkjær, B. (2005). Kompetenceudvikling i arbejdslivet: mellem individuel og organisatorisk læring. I: C. N. Jensen (Red.), *Voksnes læringsrum* (s. 340-352). Billesø & Baltzer.

Elkjær, B. (1999). Det er længe siden, at nogen har talt om den lærende organisation. *Arbejdsliv*, (4).

Elkjær, B. & Brandi, U. (2022). "Mest af alt holder jeg af hverdagen": Et pragmatisk perspektiv på læring i arbejdslivet. *Arbejdsliv*, 24(1).

Elkjær, B. & Brandi, U. (2011). Organisatorisk læring i organisatorisk forandring. *Arbejdsliv*, 13(2).

Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg., s. 497-520). Hans Reitzels Forlag.

Hager, P. (2013). Practice as a Key Idea in Understanding Work-Based Learning. I: P. Gibbs (Red.), *Learning, work and practice: New understandings* (s. 85-103). Springer.

Jensen, J.-O. & Lund, O. (s.d.). Ole Bole gik i skole. *RE:MOVE*. Lokaliseret den 2. maj 2024 på <https://re-move.dk/?p=2328>

Jensen, C. N. (2005). Indledning. I: C. N. Jensen (Red.), *Voksnes læringsrum* (s. 8-12). Billesø & Baltzer.

Kousholt, D. (2019). Praksisteoretisk analyse - børnefamiliers hverdagsliv som eksempel. I: L. Bøttcher, D. Kousholt & D. Winther-Lindqvist (Red.), *Kvalitative analyseprocesser: Med eksempler fra det pædagogisk psykologiske felt* (s. 263-285). Samfundslitteratur.

Kousholt, K. B. (2019). Betingelses-, betydnings- og begrundelsesanalyse – elevperspektiv på test som eksempel. I: L. Bøttcher, D. Kousholt & D. Winther-Lindqvist (Red.), *Kvalitative analyseprocesser: Med eksempler fra det pædagogisk psykologiske felt* (s. 237-261). Samfundslitteratur.

Laursen, E. & Stegeager, N. (2020). Organisatorisk læring og transfer. I: N. Stegeager & E. Laursen (Red.), *Organisationer i bevægelse: Læring - Udvikling - Intervention* (s. 49-77). Samfundslitteratur.

Løntoft, S. (2015). Er du omstillingsparat?. *Asterisk*, (5).

Madsen, B. (2012). *John Dewey som inspirationskilde for aktionslæring, rev. udgave* [Arbejdsnotat]. Psykologisk Institut Aarhus Universitet.

Metodeguiden: Triangulering. (s.d.). Aarhus Universitet. Lokaliseret den 8. maj 2024 på <https://metodeguiden.au.dk/triangulering>

Metodeguiden: Validitet. (s.d.). Aarhus Universitet. Lokaliseret den 5. april 2024 på <https://metodeguiden.au.dk/validitet>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T. D. & Mockatto, Z. (2012). *Omstrukturering i virksomheden: – guide til initiativer, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel og helbred*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. <https://nfa.dk/forskning/udgivelse?journalid=a7450d58-e2aa-443e-9fb3-d01343e53011>

Pedersen, K. (2005). Den organiserede refleksion - med udgangspunkt i Jack Mezirows voksen-pædagogiske teori. I: C. N. Jensen (Red.), *Voksnes læringsrum* (s. 116-137). Billesø & Baltzer.

Poulsen, B. (2019). Semistruktureret interview. I: Kristensen, J. C. & Hussain M. A. (red.), *Metoder i Samfundsvidenskaberne* (s. 97-117). Samfundslitteratur.

Rasmussen, J. G., Jørgensen, K. M. & Larsen, M. V. (2020). Organisering og forandring. I: N. Stegeager & E. Laursen (Red.), *Organisationer i bevægelse: Læring - Udvikling - Intervention* (s. 21-47). Samfundslitteratur.

Rendtorff, J. D. (2013). Fænomenologien og dens betydning. I: L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., s. 259-287). Samfundslitteratur.

Rubow, C. (2010). Samtalen: Interviewet som deltagerobservation. I: K. Hastrup (Red.), *Ind i verden: En grundbog i antropologisk metode* (2. udg., s. 227-245). Hans Reitzels Forlag.

Rytter, M. & Olwig, K F. (2018). At snakke om det: Måder at interviewe på. I: H. Bundgaard, H O. Mogensen & C. Rubow (Red.), *Antropologiske projekter: En grundbog* (s. 181-194). Samfundslitteratur.

Artikel

ENGAGEMENT, TILPASNING OG ERFARINGSDANNELSE UNDER OMSTRUKTURERINGER AF ARBEJDSPLADSEN

- Formidlingsartikel af kandidatspeciale i Læring og Forandringsprocesser

Abstract

Denne artikel skildrer en pragmatisk undersøgelse af læring på arbejdspladser under omstrukturering, som blev foretaget i forbindelse med udarbejdelse af et specialeprojekt. Med udgangspunkt i interviews af medarbejdere fra fem forskellige arbejdspladser, dykker undersøgelsen ned i læring gennem erfaringsdannelse forudsat af engagementet i arbejdet under omstruktureringens vilkår. Undersøgelsens formål er at bidrage med perspektiver til den eksisterende forskning inden for pragmatisk arbejdspladslæring og organisatorisk læring, ved at belyse sammenhænge mellem engagement, erfaringsdannelse og tilpasning, i lyset af omstruktureringens vilkår og ledelse. Disse perspektiver kan give indsigt i at forstå og arbejde med, hvordan ansattes og arbejdspladsens læring og omstillingsevne kan understøttes under omstruktureringer. Der peges afslutningsvis på undersøgelsesmuligheder inden for feltet, som yderligere kan styrke viden inden for arbejdspladslæring i forbindelse med omstruktureringer.

Pragmatisk tilgang til læring på arbejdspladsen – En introduktion

Den pragmatiske læring på arbejdspladsen kan sidestilles med *uformel læring*, hvor læring opstår som en del af arbejdsdagens aktiviteter gennem interaktioner med kolleger og det samarbejde eller videnstransfer (Laursen & Stegeager, 2020), som følger med. Yderligere kan der findes læring i *udfordringer* og *problemløsning* gennem de daglige arbejdsopgaver, hvor læring opstår gennem de *erfaringer*, der dannes. Dermed kan ansatte, gennem pragmatisk læring, kontinuerligt opnå personlig og professionel udvikling, samt *omstillingsevne* til foranderlige arbejdsmiljøer.

Inden for læring i organisationer skelnes der mellem to dimensioner. Den ene skildrer det begreb, som referer til at *arbejdspladslæring*, altså læring der sker inden for organisationens rammer, hvor mennesker lærer mens de befinder sig i eller interagerer med organisationen. Den anden referer til *organisatorisk læring*, hvor der henvises til ændringer i organisationens adfærd. Her adapterer

organisationen gennem viden og erfaringer i samspil med omverdenen med henblik på at forfølge sine mål (Laursen & Stegeager, 2020). Samtidig findes der argumentationer for, ved at anlægge en pragmatisk forståelse af organisatorisk læring, at individuel og organisatorisk læring er to sider af samme sag, da man ikke kan betragte individuel læring og udvikling gennem arbejde, uden at inddrage de organisatoriske handlinger (Elkjær, 2005).

På baggrund af den forståelse, finder undersøgelsen sin inspiration i Bente Elkjærs forskning af læring på arbejdspladsen og organisatorisk læring med udgangspunkt i pragmatismen. I hendes arbejde har hun videreudviklet læringsteorier inden for *praksislæring* i en pragmatisk retning, da pragmatismen ernærer begreber til selve læreprocessens indhold og metode inden for praksislæring, som sætter rammen for læringens udfoldelse gennem deltagelse i den organisatoriske arbejdspraksis (Elkjær, 2005). Gennem sit arbejde med organisatorisk læring ud fra en pragmatisk tilgang, søger Elkjær at udvikle en læringsteori, hvor hendes forbindelse mellem teori og praksis viser, hvordan læring ikke kun er en intern proces på arbejdspladsen, men en dynamisk og integreret proces, der spænder over personlige, organisatoriske og samfundsmæssige dimensioner. Ved at anvende pragmatismens tilgange og begreber aktivt inden for organisatorisk læring, kan arbejdspladser og organisationer udvikle strategier og kulturer, der fremmer læring og som er relevante og anvendelige i tilpasningen til de udfordringer og tiltag, organisationer møder og pålægges fra omverdenen. Dette perspektiv vil undersøgelsen søge at belyse.

Undersøgelsens rammer

Med udgangspunkt i Anselm Strauss' organisationsteori om social organisering og John Deweys læringsteori om erfaringer, søger undersøgelsen at besvare undersøgelsesspørgsmålet:

Hvilke situationer fremmer eller begrænser engagementet i arbejdet, når arbejdspladser omstruktureres, og hvilken betydning har det for ansattes tilpasning og erfaringsdannelse?

Læring på arbejdspladsen forstås som forudsat af engagement, da engagementet i sociale og meningsfulde aktiviteter fremmer aktiv deltagelse, refleksion og dermed læring. Derved, gennem en forståelse af informanternes engagement i deres arbejde under omstruktureringen, skabes der mulighed for at forstå deres drivkraft til at problemløse og tilpasse sig nye omstændigheder og danne sig nye erfaringer. Den teoretiske kombination kan åbne op for disse indsigter, ved at anskue de sociale dynamikker på arbejdspladsen under omstruktureringen, og hvordan de påvirker informanternes engagement i processen med udgangspunkt i det organisationsteoretiske perspektiv (Clarke, 1991).

Gennem pragmatismens begreber gives der mulighed for at få indblik i informanternes egen proces, når de søger at tilpasse sig og problemløse situationer (Dewey, 2005) som følge af omstruktureringens ændringer af hverdagen. Som supplement inddrages perspektiver fra litteratur om organisatoriske forandringsprocesser i spændingsfeltet mellem forandringshastighed og forandringsomfang (Bøge Kristiansen, 2019), til at belyse informanternes engagement i deres arbejde ud fra omstruktureringens karakter, og hvordan karakteren ligeledes påvirker deres tilpasning og erfaringsdannelse. Herudover indbringes perspektiver fra PSYRES-projektet, internationalt forskningsprojekt om omstruktureringens indflydelse på medarbejderes trivsel og helbred, som kan reflektere ledelsens rolle og handlinger (Pahkin et al., 2012).

Det analyserede data udgjordes af fem kvalitative interviews fra fem forskellige arbejdspladser. Gennem informanternes fortællinger om omstruktureringens forløb, og hvordan den påvirkede deres hverdag, gives der indblik i, hvilke handlinger de gjorde sig for at udføre deres arbejde under processen ud fra de vilkår, som omstruktureringen medførte. Samtidig gav disse fortællinger adgang til deres tanker om processen og konkrete situationer, som kunne belyse hvilken betydning omstruktureringens havde for dem, og hvilke refleksioner de gjorde sig over deres handlinger. Det empiriske materiale rummede en bred diversitet, og skildrede forskellige oplevelser af omstrukturering af arbejdspladsen på baggrund af omstruktureringen karakter, informanternes opgaver og forudsætninger for arbejdsudførelse. På grund af manglende triangulering af det empiriske materiale, er der gjort bevidsthed om, at der kan rejses tanker om projektets interne validitet. Ligeledes medførte den brede diversitet flere forskellige variabler, som havde betydning for den enkelte kontekst i hver interview, som skabte udfordringer ved at finde fælles sammenligningsgrundlag til grund for analyse. Projektets fund skal dermed ses ud fra den viden og kontekst, som empirien afspejler. Projektet viser dermed en mulig konklusion af sammenhænge mellem omstruktureringens karakter, ledelsens tilgang og informanternes engagementet i arbejdet samt dets betydning for tilpasning og erfaringsdannelse under omstruktureringen.

Det analytiske arbejde

Med rod fæste i pragmatismen, tager undersøgelsen udgangspunkt i den abduktive forskningstilgang (Egholm, 2014), hvor udformning af problemstilling, opdagelser i det empiriske materiale og det teoretiske begrebsarbejde har vokset sammen i en iterativ proces (Kousholt, 2019). Projektet blev indledt ud fra en undersøgelsesinteresse om erfaringsdannelse mellem hverdag og forandring. Under gennemgang af interviewtransskriptionerne, blev det klart, at materialet rummede en større kompleksitet, end hvad den umiddelbare teoretiske ramme kunne folde ud. Dermed blev der afsøgt

supplerende teoretiske perspektiver, for efterfølgende at genbesøge materialet og åbne op for empirien gennem begreberne. Gennem en kodning på tværs af materialet, blev der identificeret temaer som 'inddragelse', 'kommunikation', 'ledelse', 'arbejdsopgaver', 'samarbejde', 'flytning' og 'forandringskarakter'. Ved en kombination af betingelses-, betydnings- og begrundelsesanalysen og tematisk analyse (Kousholt, 2019), blev der skabt en sammenhængende forståelse mellem situationen og informanternes handlinger, samt mulighed for at sammenligne og kontrastere de forskellige situationer, og informanternes reaktioner og handlinger. Dette gav mulighed for at afsøge fælles mønstre og individuelle forskelle.

Analysen blev struktureret over tre afsnit, hvor det første afsnit afdækkede omstruktureringens karakter og dens betydning for informanternes engagement i konkrete situationer. På baggrund af Strauss' teori om sociale verdener og arenaer, blev ledelsens rolle i analysens andet afsnit set i lyset af, hvordan ledelsen formåede at skabe og forvalte forskellige arenaer, hvor medarbejdere kunne deltage. Disse arenaer kan omfatte åbne kommunikationskanaler såsom møder og brug af medarbejderinddragelse (Pahkin et al., 2012). Afsnittet gik dermed ned i, hvilken betydning ledelsens tilgang til omstruktureringen havde, og hvordan dette afspejledes i informanternes engagement. I analysens sidste afsnit blev det undersøgt hvordan informanterne tilpassede sig de nye omstændigheder ud fra deres vaner, ved at belyse de læringsmuligheder, som opstod for informanterne i deres situationer, når vanerne under omstændighederne skabte spændinger, og gav anledning til udforskning og refleksion med henblik på at finde løsninger

Undersøgelsens fund og diskussion

På baggrund af tematikkerne 'inddragelse', 'kommunikation', 'ledelse', 'arbejdsopgaver', 'samarbejde', 'flytning' og 'forandringskarakter', som på forskelligt vis optrådte i interviewene, påviste undersøgelsen, hvordan engagementet er komplekst i spændingsfeltet mellem determinisme og voluntarisme, og hvordan det former informanternes aktive handlinger, så de i situationerne både kan virke selvmodsigende, motiverende og begrænsende. Engagementets kompleksitet afspejler interaktionen og bidragelse i det sociale miljø. Dette har yderligere betydning for evnen for handleevnen, og dermed dannelse af nye erfaring og omstilling til nye situationer.

Dette støtter Elkjærs argumentation om, at den individuelle læring ikke kan stå alene, men skal ses i lyset af de organisatoriske handlinger. Herudover viste undersøgelsen, hvordan en pragmatisk tilgang til læring og personlig udvikling gennem erfaringsdannelse, kan opstå under spændte situationer, som forstyrrelse af vaner i hverdagen, både indbyrdes i grupper og individuelt. Ligeledes hvordan kulturer

på arbejdspladsen som indbyder til fælles dialog og refleksion over praksis, kan gøre arbejdspladsen eller organisationen lærings- og tilpasningsdygtigt.

Under refleksioner over, hvilken betydning ledelsen har for de organisatoriske læringsmuligheder, blev ledelsens forudsætninger herfor diskuteret. Diskussionen berørte organisationens interne ressourcer til at gennemføre omstruktureringen for dens ansatte. Herudover blev der belyst et paradoks om ansattes frustrationer over ledelsens manglende facilitering af forhandlingsrum til drøftelse af nye praksisser, samtidig med at de ansatte selv havde udvist modstand over for at danne fællesskab. Dette ledte diskussionen over fællesskabets betydning for de organisatoriske læringsmuligheder, som yderligere ledte til spørgsmål om fællesskabets betydning for og opgør med præstationskulturen.

Afslutningsvis blev der peget på videre undersøgelsesmuligheder af ledelsens mulighed for at fremme organisatorisk læring under omstrukturering, ved at kigges ind i organisationens indre kontekst, som udgøres af dens historie, struktur, kultur og magt (Bøge Kristiansen, 2019) og hvilken betydning det har for ledelsens handlemuligheder.