

Organisatorisk forebyggelse af stress

- En undersøgelse af eksisterende stressforebyggende initiativer med fokus på evaluering, inddragelse og justering

Celine Marie Lund (20222138)
Laura Graugaard Holm (20211958)
Anne Holm Andersen (20221207)

10. semester: Kandidatspeciale
Kandidat i Læring og forandringsprocesser
Aalborg Universitet København

Vejleder: Jin Hui Li
Afleveringsdato: 31.maj 2024

Anslag i alt inkl. mellemrum: 239.102
Artikel udgør af samlede antal anslag inkl. mellemrum: 10.675
Antal normalsider: 99,63

Forord

Sæt dig godt til rette. Det du har til hensigt at læse nu, er vores speciale og dermed afslutningen på vores kandidatuddannelse i Læring og forandringsprocesser på Aalborg Universitet i København.

Vores speciale belyser, hvordan en dansk international organisation arbejder med stressforebyggende tiltag med håbet og missionen om at reducere og forebygge antallet af ansatte med stresssymptomer.

Der skal her lyde en stor tak til teamledere og medarbejdere i organisationen, der har åbnet deres døre og med imødekommende arme, har ladet os observere dem med nysgerrige blikke og undersøgende spørgsmål.

Afslutningsvis vil vi sige tak til vores vejleder, Lektor Jin Hui Li, for god og konstruktiv vejledning.

Rigtig god fornøjelse med læsningen

Anne H. Andersen, Celine M. Lund & Laura G. Holm

Foråret 2024

Abstract

Stress is a public health issue that has a significant cost in highly industrialized countries, as stress is associated with reduced labor market attachment and increased disease burden (Pedersen, Graversen, Hansen, & Madsen, 2024). Stress is complex, making it a major societal challenge that affects public health and well-being. In this thesis, we examine stress from a focus on organizational prevention of stress and therefore distance ourselves from a focus on the individual. In the project, we are interested in how stress can be prevented instead of only dealing with it when it is too late. Our interest led us to establish a collaboration with Universe, a large international manufacturing company. The thesis is limited to a collaboration with one of Universe's many departments, Planet. At Planet, they have set up a project group that aims to reduce the percentage of employees with stress symptoms from 16% to 6%. We worked with the project group at the beginning of the process, where we got an insight into Planet's work to prevent stress. Planet works with two stress prevention initiatives, including a stress barometer and 1:1 conversations between managers and employees.

Purpose:

The purpose of the thesis is to investigate the organizational challenges and opportunities, including frameworks, conditions, priorities and understanding of change, that unfolds in Planet, in relation to the stress prevention initiatives. We investigate how this affects whether employees can act on the stress prevention initiatives and how managers influence whether employees can act on them.

Method and Theory:

The thesis is based on a qualitative case study based on a three-week team ethnographic fieldwork, with observations of 60 employees and five focus group interviews. Four of the focus group interviews were with employees and one focus group interview was with the team leaders. In addition to method triangulation, we have used theory triangulation by bringing three theoretical perspectives in for processing the thesis' empirical data. The theories have contributed in different ways to answering the project's problem formulation. The theoretical standpoint of the thesis is pragmatism. Based on Mac and Madsen's theory of *understanding of*

change, we have prepared an analysis of how we interpret that Planet approaches the stress prevention initiatives as organizational change initiatives (Mac & Madsen, 2018). With John Dewey's theory of *experiential learning*, we have been able to conduct more in-depth and nuanced analyses of human behavior, including how people learn something new, use habits, and put new knowledge into a social context (Dewey, 2005). We also made use of Amy Edmondson's theory of *psychological safety* (Edmondson, 2020). We saw a need for this as we needed a theoretical framework to help us nuance the complexity of successful implementation through an integrated understanding of change.

Results:

A key finding in the thesis is that Planet works from an integrated understanding of change in relation to the physical work environment and to operational tasks. We consider this prioritization to be a condition in Planet. In Planet, on the other hand, they work from a classic rational approach to the psychological work environment, including the implementation of stress prevention measures. Based on this, we understand that working with the physical work environment and operations takes resources away from focusing on the development of the psychological work environment. Our findings indicate that the many different basis of experiences of employees and team leaders can have an impact on whether the stress prevention measures make sense and whether they are acted upon. The physical environment for stress prevention measures must be adapted and evaluated based on the context and the individual employee's needs. A further finding is that team leaders have a strong influence on whether employees act on the stress prevention measures. Many of the team leaders are aware that they act as role models, but are not aware of the narrative *that leaders cannot have stress*, which can be counterproductive to their awareness of acting as a role model. Their lack of awareness and experience can affect employees and cause them to not act on stress prevention measures. The above findings contribute to either challenges or opportunities in relation to whether employees can act on the stress prevention measures. Based on the theoretical standpoint of the thesis, the conclusion of the thesis should be seen as the current truth.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	1
Abstract.....	2
Indledning.....	6
Kapitel 1.....	7
1.0 Problemfelt.....	8
1.1 Problemformulering.....	12
1.2 Begrebsafklaring.....	12
1.2.1 Organisatoriske muligheder og udfordringer.....	12
1.2.2 Stressforebyggende tiltag.....	13
1.2.3 Stressbarometeret.....	13
1.2.4 - 1:1 samtalen.....	13
1.3 State of the art.....	14
1.4 Casebeskrivelse.....	18
1.5 Adgang til felten.....	20
1.6 Afgrænsning i forhold til valg af teams.....	21
Kapitel 2.....	23
2.0 Teoretisk position.....	24
2.1 Organisatorisk læringsparadigme.....	24
2.2 Videnskabsteoretisk ståsted.....	25
2.2.1 Ontologien og sandhedsbegrebet.....	25
2.2.2 Pragmatismens epistemologi.....	26
2.2.3 Abduktion.....	26
2.3 Teori til empirisk bearbejdning.....	28
2.3.1 John Dewey – handlinger, erfaringer og vaner.....	28
2.3.2 Specialets forandringsforståelse.....	30
2.3.3 Psykologisk tryghed.....	33
Kapitel 3.....	36
3.0 Metode.....	37
3.1 Observationer – Konventionel etnografi.....	37
3.2 Team etnografi.....	39
3.3 Observationsguide og feltnoter.....	43
3.4 Ethiske overvejelser.....	43
3.5 Fokusgruppeinterviews.....	45
3.6 Adgang til informanter.....	47

3.7 Udarbejdelse og strukturering af moderatorguide	48
3.7.1 Snapshot.....	48
3.7.2 Udsagnskort	49
3.8 Udførsel af fokusgruppeinterview	51
3.9 Transskriberings- og kodningsstrategi	53
Kapitel 4.....	55
4.0 Analysestrategi	56
Team præsentationer	57
4.1 Analysedel 1: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø	58
4.1.2 Fysisk arbejdsmiljø i felten	58
4.1.3 Psykisk arbejdsmiljø i felten.....	61
4.1.4 Konkrete aktioner, der understøtter udvikling af driften	66
Sammenfatning 1.....	71
4.2 Analysedel 2: Stressforebyggende tiltag	72
4.2.1 Giver stressbarometeret mening i praksis?	73
4.2.2 - 1:1 samtaler.....	82
Sammenfatning 2.....	87
4.3 Analysedel 3: Lederen som rollemodel.....	88
4.3.1 “Ledere kan ikke have stress”	88
4.3.2 Stress - et organisatorisk eller individuelt ansvar?	92
Sammenfatning 3.....	96
Kapitel 5.....	98
5.0 Diskussion.....	99
5.1 Del 1: Den eksplorative tilgangs fordele og ulemper.....	99
5.2 Del 2: Refleksioner relateret til vores position i felten.....	101
5.3 Del 3: Er vi blevet forført af felten?	103
5.4 Del 4: Kriterier for god kvalitativ forskning	104
Kapitel 6.....	108
6.0 Konklusion.....	109
Artikel: Organisatorisk forebyggelse af stress	112
7.0 Litteraturliste.....	117
Bilagsliste:.....	120

Indledning

Hvis ikke du selv har været sygemeldt med stress, så kender du formentlig en der har. Stress er et komplekst samfundsøkonomisk problem, hvilket ses i det stigende antal mennesker, der enten oplever symptomer på stress eller er sygemeldt fra arbejdsmarkedet (Pedersen, Graversen, Hansen, & Madsen, 2024). På grund af de store personlige og økonomiske omkostninger, er mange danske virksomheder optaget af at arbejde med stressforebyggende tiltag. Specialet undersøger, hvordan en stor dansk international virksomhed arbejder med stressforebyggende tiltag, og hvilke kontekstuelle organisatoriske udfordringer og muligheder, der udmønter sig i henhold til om tiltagene anvendes i medarbejdernes praktiske dagligdag.

Specialet indeholder 7 kapitler. I kapitel 1 bliver problemfeltet præsenteret, hvor læseren føres ind i specialets emne. Herunder præsenteres specialets problemformulering, en begrebsafklaring samt et indblik i hvordan emnet placerer sig i forhold til eksisterende forskning på området. Afslutningsvis bliver læseren præsenteret for specialets genstandsfelt, med en casebeskrivelse og en afgrænsning, der sætter rammen for konteksten. I kapitel 2, som er specialets teoretiske position, redegøres der for specialets videnskabsteoretiske ståsted, pragmatismen, med afsæt i Charles Sanders Peirce & John Dewey. John Deweys teori om erfaringsbaseret læring bidrager ligeledes til specialets teoretiske ståsted sammen med organisationsforskerne Anita Mac og Sabine Madsens teori om forandringsforståelse og ledelsesforsker Amy Edmondsons teori om psykologisk tryghed. I kapitlet beskrives det ligeledes, hvordan teorierne bidrager til bearbejdningen af specialets empiri. I kapitel 3, som er specialets metode, beskrives det, at specialet er et kvalitativt casestudie, hvis undersøgelsesdesign udgøres af tre ugers team etnografisk feltarbejde samt fem fokusgruppeinterviews. I kapitel 4, Analyse, fremskrives specialets analysestrategi, som indleder til analysens opbygning med tre analysedele. Specialets teorier og metodiske undersøgelsesdesign bidrager til bearbejdningen af empirien, som søger at besvare specialets problemformulering.

I kapitel 5, som er diskussionen, nuanceres specialets metodiske refleksioner og overvejelser. Endvidere diskuteres specialets fund i relation til kriterier for god kvalitativ forskning med det formål at vurdere kvaliteten af specialets vidensproduktion. Afslutningsvis fremskrives konklusionen i kapitel 6, hvor besvarelsen af specialets problemformulering fremgår.

Kapitel 1

1.0 Problemfelt

Stress er en folkesygdom, som koster organisationerne dyrt i de højt industrialiserede lande, idet stress er forbundet med en reduceret arbejdsmarkedstilknytning og en øget sygdomsbyrde (Pedersen, Graversen, Hansen, & Madsen, 2024). Et større dansk studie publiceret i november 2024, foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) viser, at stress koster de danske organisationer 16,4 milliarder kroner årligt. NFA estimerer ydermere i deres undersøgelse, at der årligt går 61,9 millioner arbejdstimer tabt på de danske arbejdspladser forårsaget af stresssygemeldinger. Det svarer til 37.335 fuldtidsstillinger (ibid.). Som tallene viser, er omkostningerne store. Ikke kun i kroner og øre for organisationerne og samfundet, men også for den enkelte stressramtes fysiske og psykiske helbred. Det frister os til at spørge: Hvorfor bliver flere og flere ramt af stress? Hvad er årsagerne til stress?

Stress er et komplekst problem, der ikke findes nogen entydig og simpel forklaring eller løsning på. Cand.merc. og ph.d. Helle Hedegaard Hein fremskriver i sin bog "En giftig stresscocktail" fra 2023, hvordan hun gennem sin forskning nuancerer de antagelser, vi har af den gængse stress forståelse, som resulterer i et individperspektiv. Hein retter i stedet blikket på det, hun kalder et kontekstperspektiv, hvor stress er et symptom på problematikker i konteksten (Hein, 2023). Hein pointerer, at stress opstår i mødet mellem kontekst, individ og opgaver. Da hun peger på, at opgavens og individets karakter er svær at ændre på, er det imidlertid i konteksten, løsningen og årsagen skal findes. Det er tilmed forudsat, at der tages højde for opgaven og individets komplekse karakterer, men ikke i et forsøg på at ændre på dem, hvilket kan fremstå komplekst. Specialet er inspireret af den begrebsforståelse af stress, Hein præsenterer gennem sin forskning (ibid.). Specialet vil derfor afspejle en grad af søgen efter en kontekstforståelse af specialets felt, for at kunne nuancere årsagssammenhænge mellem stress og organisation.

Med afsæt i begrebsforståelsen kan det være interessant at undersøge hvilke faktorer, der udspiller sig i organisationer relateret til stress, og om det er tematikker, der virker gennemgående og som imidlertid ser ud til at påvirke stress på arbejdet. I en rapport fra 2018 udarbejdet af den tidligere serviceorganisation Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF), fandt de en tydelig sammenhæng mellem ledelseskvalitet og stress (Anker &

Grundtvig, 2018). Ledelseskvalitet blev blandt andet målt ud fra, om medarbejderne oplevede, at deres nærmeste leder prioriterede psykisk trivsel på arbejdspladsen, hvilket kun 20 procent oplevede. Derudover svarede 24 procent af de adspurgte, at deres nærmeste leder er god til at kommunikere klare mål for arbejdet. Undersøgelsen viste at hele 44 procent af dem som oplevede lav ledelseskvalitet, var stressede hele tiden eller ofte (ibid.).

Det kom ydermere til udtryk, at fire ud af ti medarbejdere vurderede, at ledelsen håndterer forandringer dårligt eller meget dårligt. Undersøgelsen fandt i denne forbindelse, at andelen af stressede er 50 procent højere hos dem, som oplever, at ledelsen håndterer forandringer på arbejdspladsen dårligt. Med andre ord viste undersøgelsen en sammenhæng mellem forøget stress hos medarbejderne og ledelsens nedprioritering af trivsel, uklare kommunikation om mål for arbejdet og uhensigtsmæssige håndtering af forandringer (ibid.).

Rapporten giver et indblik i en sammenhæng mellem ledelseskvalitet og medarbejdernes oplevelse af stress. Men hvad med lederne?

I rapporten fra FTF, fandt de ud af, at lederne oplever en uoverensstemmelse mellem krav og ressourcer, og at kun 47 procent af lederne vurderer, at de mål og krav, som styrer arbejdet i høj eller meget høj grad, virker understøttende for kvaliteten i arbejdet (Anker & Grundtvig, 2018).

Oplevelsen af en ubalance mellem krav og ressourcer, bakker erhvervspsykologerne og forfatterne Lill Palmblad og Louise Dinesen op om, i deres bog, udgivet i 2024, *Hvem passer på chefen?* Palmblad og Dinesen sætter fokus på lige netop ledertrivsel, da det viser sig, at nedsat ledertrivsel har negative konsekvenser for både produktivitet og medarbejdertrivsel (Palmblad & Dinesen, 2024). Forfatterne påpeger den kendte problematik, at den fagligt dygtige medarbejder forfremmes til leder, og pludselig står vedkommende med en række nye og ukendte faglige udfordringer. Samtidig forventes det, at lederen kan leve op til den højere løn, sit stærke mandat og den prestige der ligger i faget (ibid.). Det kan med god grund være både overvældende og ressourcekrævende at være leder uanset anciennitet. Som et muligt resultat af det pres lederne er under, viste en undersøgelse fra 2012 udarbejdet af konsulenthuset Fremdrift i samarbejde med a-kassen CA og Business institut, at ledere bruger mange ressourcer på at beskrive arbejdsgange og processer, men at der sjældent bliver fulgt op på processerne (Carlsen, 2012). Fire ud af ti direktører mener ikke, at de selv er konsekvente i

forhold til at følge op (ibid.). Det tegner et billede af, at ledelsen udstikker rammerne, men at disse ikke evalueres og justeres til.

Professor i Organisation og Ledelse, Søren Obed Madsen, skriver ligeledes i sin bog fra 2022, *Implementering. Mellem snak og handling*, at implementering af forandringer kræver mere end snak og en god strategi. Han pointerer, at det ofte er de øvre ledelseslag, som dikterer hvilke forandringer, der skal implementeres (Madsen, 2022). Det bliver derefter mellemlederne, som skal realisere forandringerne og implementere dem. Samtidig skal medarbejderne ændre deres vaner, fordi forandringen medfører tilegnelse af nye praksisser. Han understreger, at der er langt mellem snak og handling, og at et nyt tiltag eller en ny strategi kræver en tilpasning til den konkrete kontekst, som den skal indgå i (ibid.). Madsen understreger tilmed, at hvis ledelsen bliver fristet til blot at trykke på implementeringsknappen, når den nye strategi er udviklet og beskrevet, kan det give anledning til misforståelser og forskellige tolkninger. Det kan resultere i, at medarbejderne tager afstand fra det, som skal implementeres (ibid.).

Behovet for opfølgning i forbindelse med forandringsprocesser, er de to organisationsforskere, Anita Mac og Sabine Madsen, inde på i deres bog, *Forandringsforståelse*, fra 2018 (Mac & Madsen, 2018). De argumenterer blandt andet for, at bæredygtige forandringsprocesser kræver, at vi har fokus på evaluering og justering af processerne løbende, idet vores verden forandrer sig hurtigere end nogensinde før, hvilket medfører nye betingelser og nye behov. I den forbindelse pointerer Mac og Madsen, at evaluering kræver en grad af medarbejderinddragelse, da det er medarbejderne som ved, hvilke dele af processen der giver mening i praksis (ibid.). Opfølgning og relevant justering af processerne kræver altså, at der skabes rum for medarbejdernes feedback, og at medarbejderne italesætter og melder ind, hvis de oplever udfordringer eller ser forbedringsmuligheder. Men gør medarbejderne det?

Lige netop denne dimension er central hos ledelsesforskeren Amy (Edmondson, 2020). Edmondson har med begrebet psykologisk tryghed gjort organisationer opmærksomme på, at det afgørende for en organisations udvikling er, at medarbejderne tør sige deres mening og fejle (ibid.). Medarbejderinddragelse og feedback bliver på den måde fundamentet for, at der kan skabes læring og udvikling i organisationen. Samtidig bliver psykologisk tryghed ifølge Edmondson også afgørende for, om medarbejderne tør vise deres fejlbarlige og sårbare sider, herunder også, om de deler følelsen af arbejdspress eller stresssymptomer med deres leder eller kolleger (ibid.).

Men følelsen af arbejdspress og stress symptomer, skal ikke først adresseres, når de er der. Det skal forebygges. Det mener Jesper Kristiansen, som er seniorforsker i stress ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), 2023). I forbindelse med den videnskabelige artikel, (Pedersen, Graversen, Hansen, & Madsen, 2024), som vi indleder problemfeltet med, påpeger Kristiansen, i et indlæg baseret på artiklen, at stress kan forebygges, ved at være opmærksom på at kortlægge de udfordringer, der kan være stressfremkaldende, og at medarbejderne skal involveres i det. Derudover mener han, at indsatser og tiltag, som har til hensigt at reducere stress, skal planlægges i fællesskab. I den forbindelse understreger han vigtigheden i at følge op på indsatserne: *“Virker de? Oplever medarbejderne, at der sker forbedringer? Eller skal indsatserne justeres?”* (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), 2023).

Vi er i specialgruppen optaget af den kompleksitet, der ligger i at tage hånd om stress som en stor samfundsudfordring, der påvirker folkesundhed og trivsel. Vi er nysgerrige på, hvordan stress kan forebygges, i stedet for først at tage hånd om det, når det er for sent. Vi er optaget af at se stress i et kontekstperspektiv, og i den forbindelse hvordan man griber stressforebyggelse an ude i organisationerne. Hvilke konkrete tiltag anvender organisationerne i praksis? Og hvilken tilgang til implementering af tiltagene finder sted?

Vores interesse medførte, at vi fik etableret et samarbejde med afdelingen Planet i virksomheden Universe, som danner grundlag for specialets undersøgelse. I Planet arbejder de med stressreducering -og forebyggelse i en etableret projektgruppe, som blev vores indgang til et samarbejde.

I virksomhedssamarbejdets indledende fase blev vi inviteret til flere møder med projektgruppen i Planet. Til det første møde med projektgruppen, bed vi mærke i en udtalelse fra HR-partneren Lau, som vi efterfølgende noterede i følgende feltnote:

“HR-partneren Lau mener selv, han kender de faktorer, der spiller ind på stress, og at de allerede har mange ting i gang. Men han siger: “at jeg savner, at vi gør noget helhjertet ved det - måske er der en sten, der ikke er vendt?” (07.02.24, feltnote fra møde med projektgruppen)

Vi blev efterfølgende nysgerrige på at undersøge, hvordan Planet arbejder med stressreducering og stressforebyggelse i praksis. Med vores eksisterende viden om implementeringens kompleksitet, som beskrevet ovenfor, blev vi nysgerrige på, hvad Lau mente, da han sagde: *“at jeg savner, at vi gør noget helhjertet ved det”*.

Dette sammenholdt med vores faglige interesseområde, og den forskning der ligger på området har gjort os interesserede i at undersøge, hvorvidt medarbejdere og ledere anvender de tiltag, som søsættes i Planet. Hvordan implementeres de? Hvordan handler medarbejderne og lederne på dem? Hvad skal der til, for at tiltagene får en praktisk relevans, der imødekommer den hensigt, de er implementeret for? Hvilke organisatoriske muligheder og udfordringer påvirker, hvorvidt tiltagene, der bliver implementeret, bliver anvendt eller ej?

Som følge af denne interesse og nysgerrighed fremgår specialets problemformulering i følgende afsnit.

1.1 Problemformulering

Hvilke organisatoriske muligheder og udfordringer udspiller sig i afdelingen Planet i forhold til, om medarbejderne kan handle på de eksisterende stressforebyggende tiltag? Og hvilken indflydelse har lederne på, om medarbejderne kan handle på tiltagene?

1.2 Begrebsafklaring

Nedenstående er en begrebsafklaring over de begreber, relateret til specialets problemformulering, der gentagne gange vil fremtræde i specialet og dermed er vigtige at få præciseret for forståelsen af specialets kontekst.

1.2.1 Organisatoriske muligheder og udfordringer

Organisatoriske muligheder og udfordringer udgøres af hvilke rammer, vilkår, forandringsforståelser og prioriteringer, der udspiller sig i Planet. De organisatoriske muligheder og udfordringer har en betydning for de stressforebyggende tiltag.

1.2.2 Stressforebyggende tiltag

Det er tiltag, som har til hensigt at mindske og forebygge stress blandt medarbejderne. Planet har flere forskellige stressforebyggende tiltag. Vi har afgrænset os til at fokusere på to af dem.

1.2.3 Stressbarometeret

Det ene tiltag er et stressbarometer. Stressbarometeret er et visuelt værktøj, som har til formål at indikere, hvor meget arbejdspress den enkelte medarbejder oplever. Det er med henblik på, at de i teamet kan tage hensyn til hinanden indbyrdes. De kan eksempelvis tilbyde hjælp til en kollega, der oplever arbejdspress, eller ud fra den viden opsøge en anden kollega med et presserende spørgsmål, som de kan se på barometeret, ikke oplever samme arbejdspress. Stressbarometeret er designet forskelligt fra team til team, men har samme formål. Det er designet med fire forskellige farver, herunder grøn, gul, orange og rød. Grøn betyder, at man har overskud og tid til at hjælpe andre. Gul indikerer, at man har tilpas med opgaver, og at man godt må forstyrres. Orange betyder, at man kan nå sine opgaver, men at man helst ikke skal forstyrres, og rød indikerer, at man har brug for hjælp til at prioritere sine opgaver, og at man ikke skal forstyrres. Alle medarbejdere og teamledere har en brik med deres initialer på, som de skal sætte på en af farverne hver morgen, for at visualisere, hvilken farve der er i overensstemmelse med, hvordan de har det den pågældende dag (Bilag 1). Barometeret hænger på væggen, oftest ude foran fælleskontoret. På den måde er det til offentligt skue for alle forbipasserende.

1.2.4 - 1:1 samtalen

Det andet stressforebyggende tiltag er 1:1 samtalen. Det er en samtale mellem teamlederen og den enkelte medarbejder. Formålet med samtalen er at skabe et fortroligt rum, hvor medarbejderen og teamlederen kan have en dialog omkring medarbejderens udfordringer og trivsel på arbejdet. Hensigten med 1:1 samtalen er at skabe et rum på medarbejderens præmisser, altså at samtaleemnet defineres af medarbejderens behov. I modsætning til

stressbarometeret er 1:1 samtalen et privat og fortroligt rum. I Planet er hensigten at afholde 1:1 samtaler hver sjette uge, og det er tilmed lederens ansvar at kalde medarbejderne ind til samtalen.

De to stressforebyggende tiltag vil blive beskrevet mere kontekstnært og nuanceret yderligere i specialets analyse. I det følgende afsnit vil vi præsentere eksisterende forskning på området, der udspringer af specialets problemfelt samt problemformulering.

1.3 State of the art

Problemfeltet præsenterer og fremskriver en stor interesse for arbejdsrelateret stress. Det afspejler mængden af litteratur og artikler, der søger at nuancere og begrebsliggøre stress i forbindelse med arbejde. Repræsentationen af litteratur og artikler, udspringer formentlig af den kompleksitet, der ligger i stress som begreb, og den samfundsøkonomiske byrde, der puster ild til store overskrifter i medierne, som beskrevet i problemfeltet. Som genstand for forskningsbaserede undersøgelser er arbejdsrelateret stress derfor udpræget.

Vi vil i afsnittet præsentere et udpluk af forskningsartikler, med forskellige fokusområder relateret til et kontekst- og organisatorisk perspektiv på arbejdsrelateret stress, og som derved placerer sig inde for samme forståelse af begrebet stress, som specialet tager afsæt i.

Det første studie vi vil inddrage, er skrevet af Jani H. Ruotsalainen et. al., med titlen, *Preventing occupational stress in healthcare workers*, og er et uddrag af et systematisk review fra 2015 (Ruotsalainen, Verbeek, Mariné, & Serra, 2015). Artiklen belyser den opmærksomhed, der i forskningen er på at undersøge effekten af interventioner, som kan virke stressforebyggende i organisationssammenhæng, og mere kontekstbestemt inden for sundhedssektoren. En samling af 58 studier, heraf 54 RCT-studier og 4 CBT-studier, udforskede effekten af 4 forskellige interventioner på stress. I studiet undersøgte de effekten af organisatoriske interventioner, som indebærer ændringer i arbejdsforhold, organisering af støtte, forbedring af kommunikationsevner og ændring af arbejdsplaner, som alle er interventioner relateret til arbejdets struktur og rammer. Det interessante er, at de i reviewet ikke fandt nogen signifikant

sammenhæng mellem de organisatoriske interventioner og et mindsket stressniveau, hvilket de i studiet giver udtryk for, bunder i en vurdering af forøget risiko for publikationsbias og andre typer bias, samt et for svagt sammenligningsgrundlag mellem de kategoriserede interventioner. Studiet konkluderer, at der vil være behov for at undersøge effekten af interventionerne nærmere gennem RCT-studier og samtidig foretage en sammenligning med en placebo-lignende intervention. I specialegruppen anskuer vi stress, som tidligere nævnt, som et komplekst fænomen, og i samme forbindelse forstås årsagerne til stress som kontekstafhængige. Det kan på sin vis modarbejde antagelsen om og tilstræbelsen efter, at påvise statistisk signifikante effekter af stressforebyggende interventioner. Her bidrager specialet, idet vi med en kvalitativ tilgang, er nysgerrige på at forstå, hvad årsagerne er til, at de organisatoriske interventioner ikke nødvendigvis fungerer i den kontekst, de opererer i. Hvordan gribes stressforebyggende interventioner an ude i organisationerne? Og hvilke udfordringer bliver interventionerne mødt af, når de skal implementeres?

Implementering er i fokus i det svenske quasi-eksperimentelle studie, *Investigating Variations in Implementation Fidelity of an Organizational-Level Occupational Health Intervention*, af Hanna Augustsson et al., idet det undersøges, hvorvidt en pre-designet implementeringsstrategi forbliver kontinuerligt relevant og dermed følges stringent gennem hele implementeringsprocessen omhandlende en udvalgt arbejdsmiljøintervention (Augustsson, Stenfors-Hayers, & Hasson, 2014). Studiet kalder det for implementeringsfidelitet, hvilket omfatter at interventionens rammer, herunder indhold og varighed, forbliver i overensstemmelse med den oprindelige plan. Arbejdsmiljøinterventionen omhandlede, at medarbejderteams skulle komme frem til tiltag, som skulle bidrage til sundhedsfremme og forbedre arbejdsmiljøet gennem et allerede benyttet system, LEAN og herunder Kaizentavle.

Studiet fandt sted på et svensk hospital, hvor de 200 forskellige sundhedsprofessionelle deltagere blev fordelt i 12 forskellige grupper, heraf 6 interventionsgrupper og 6 kontrolgrupper. Studiet kombinerede interviews, spørgeskemaer og analyse af medarbejdernes notater, som blev taget i forbindelse med oplevede udfordringer med implementeringen af arbejdsmiljøinterventionen gennem Kaizentavle. Resultaterne viste, at arbejdsmiljøinterventionens succes varierede meget selv indenfor forskellige enheder i den samme organisation, på trods af, at der blev gjort brug af de samme implementeringsstrategier.

Studiet konkluderer at fundene peger på, at det er nødvendigt at tilpasse og variere implementeringsstrategien afhængigt af den lokale kontekst.

Vi læner os op ad samme forståelse i specialet, når det kommer til, at der er behov for at være kontekstspecifikke i tilpasningen af stressforebyggende interventioner. På baggrund af fundene i studiet, bidrager specialet til at udforske dybere, hvordan en tilpasning af en implementeringsstrategi i forbindelse med en arbejdsmiljøintervention, og i vores specialet de stressforebyggende tiltag, sker eller ikke sker, og hvilke barrierer der kan gøre det svært i praksis. Med specialets casestudie, søger vi således at bidrage med viden om, hvilke udfordringer der kan opstå relateret til en kontekstbaseret tilpasning af en given implementeringsstrategi inden for arbejdsmiljøområdet.

I tilpasningen af implementeringsstrategierne, kommer man ikke udenom medarbejderinddragelse, som en omtalt dimension, der i forskningslitteraturen også får meget opmærksomhed. I det dansk-engelske studie, *The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention*, undersøger de, hvordan inddragelse af medarbejdere relateret til en "teamwork intervention" fik indflydelse på interventionens resultater (Nielsen & Randall, 2012). Interventionen gik ud på at implementere selvledende teams, og i den forbindelse skabe et miljø, der fremmede åbne diskussioner og fælles beslutningstagning, som dermed hypotetisk ville forbedre medarbejdernes trivsel og jobtilfredshed. Studiedesignet var longitudinelt og omfattede 583 medarbejdere fordelt i 31 teams, som rapporterede deres oplevelse af inddragelse i interventionen. Autonomi, jobtilfredshed og generel trivsel blev målt ud fra distribuerede spørgeskemaer, som medarbejderne besvarede umiddelbart før interventionens start og igen 18 måneder senere. Måling 2, efter de 18 måneder, omfattede tilmed, at medarbejderne skulle besvare spørgsmål relateret til oplevelsen af inddragelse i interventionsprocessen, og herunder deres perspektiver på ændringer i arbejdsprocedurer og praksisser. Studiet fandt blandt andet, at oplevelsen af inddragelse afhænger af, hvorvidt inddragelsen medførte faktiske ændringer i den daglige praksis, som interventionen havde til formål at ændre. Derudover indikerede resultaterne, at det kan være fordelagtigt at teste, hvordan social støtte, autonomi, jobtilfredshed og trivsel påvirkes forskelligt i de forskellige faser af interventionsprocessen.

I specialet placerer vi os et sted, hvor vi søger at nuancere, hvordan medarbejderinddragelse kommer til udtryk i forbindelse med implementering af en given intervention, hvilket i vores

tilfælde er to forskellige stressforebyggende tiltag. Specialet bidrager med viden om, hvordan oplevelsen af medarbejderinddragelse kan komme forskelligt til udtryk senere i implementeringsprocessen sammenlignet med udrulningen, og hvilken betydning det får for interventionens gyldighed. Det gøres i specialet gennem en kvalitativt undersøgende tilgang til inddragelse i en forandringsproces, hvilket kan bidrage med en anden vinkel på inddragelse end det kvantitative afsæt i dette studie. Med andre ord bidrager specialet med viden om, hvordan graden af oplevet inddragelse hænger sammen med interventionens pragmatiske gyldighed, og specifikt i specialet, om medarbejdere og ledere handler på de stressforebyggende tiltag eller ej.

Medarbejderinddragelse kræver, for så vidt, at inddragelsen faciliteres, og det skal gøres af nogen. Her kommer ledelsen ind i billedet. Bliver vi ved ledelsens rolle, viser forskning på området, at manglende støtte fra ledelsen kan medvirke til et øget stressniveau hos medarbejderne. Det multimetodologiske studie, *Work Stress in NHS Employees: A Mixed-Methods Study*, som blev publiceret i 2020, undersøgte blandt andet dette (Ravalier, McVicar, & Boichat, 2020). En kombination af 1644 responderede spørgeskemaer og 33 individuelle semistrukturerede interviews baseret på tematikker fra spørgeskemaundersøgelsen undersøgte sammenhængen mellem faktorer i organisationen og medarbejdernes stressniveau. De fandt en sammenhæng mellem et øget stressniveau og faktorer, herunder en øget arbejdsbyrde, urealistiske deadlines samt en udtalt top down styret kommunikation om forandringer fra ledelsens side. Det interessante var, at studiet viste, at disse stressfremkaldende faktorer kunne imødegås ved, at nærmeste leder udviste støtte til den enkelte medarbejder.

På baggrund af studiets fund anbefaler forskerne bag studiet, at det er væsentligt at skabe rum for ledelsesstøtte i arbejdet med stressforebyggelse. Helt konkret foreslår forfatterne at tilbyde regelmæssige 1:1 samtaler til medarbejderne, og derved skabe et rum, hvor personlige udfordringer relateret til arbejdsstress og tvivl om egen rolle i jobbet kan tales igennem med nærmeste leder, for dermed at reducere og forebygge stressniveauet.

De præsenterede studier i dette afsnit pointerer fordele ved medarbejderinddragelse, 1:1 samtaler og herunder ledelsesstøtte, samt løbende evaluering af implementeringsstrategien, så den passer til den specifikke kontekst. Det er imidlertid ikke altid let at praktisere. I specialet

forsøger vi, med vores teoretiske blik på praksis, at nuancere hvilke faktorer, der har betydning for, om det lykkes at skabe medarbejderinddragelse, og løbende evaluering i løbet af en implementeringsproces. Specialet bidrager med et perspektiv på, hvilke muligheder og udfordringer der ligger i 1:1 samtalerne som et stressforebyggende tiltag, og hvilke barrierer og muligheder der kan ligge i implementeringen af stressbarometeret som intervention. Medarbejderinddragelse og evaluering er essentielle greb for at lykkes med en intervention. Men hvilke perspektiver findes der på, hvorfor det kan være svært at omsætte i praksis?

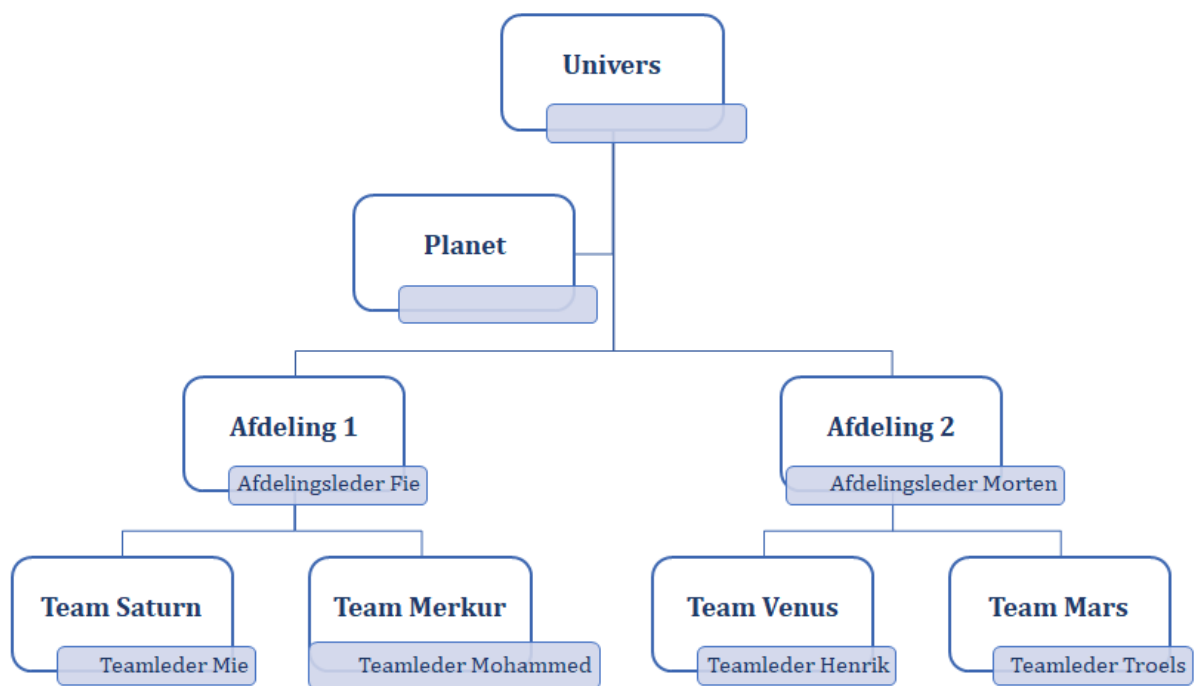
Før vi dykker ned i ovenstående spørgsmål, vil vi i næste kapitel: Casebeskrivelse, føre læseren ind i det genstandsfelt, specialet tager afsæt i som undersøgelse. Det bidrager til en kontekstforståelse, der har betydning for besvarelsen af problemformuleringen.

1.4 Casebeskrivelse

I specialet samarbejder vi med virksomheden Univers, som er en stor international produktionsvirksomhed. Virksomheden har produktion i ni forskellige lande og på verdensplan bliver deres produkter solgt til 170 lande. Universe er tilmed en virksomhed i vækst med et stort driftsoverskud i udgangen af 2023. Udviklingen forudsætter en høj grad af innovation og dermed forandringer, som organisationen konstant må tilpasse sig efter. Det betyder også, at der i Univers i 2023 blev rekrutteret en tredjedel af deres nuværende medarbejdere og ledere. Det gør sig gældende på tværs af hele Universe, hvilket betyder, at der er mange nyansatte og mange omorganiseringer i hele virksomheden. Specialet tager udgangspunkt i et samarbejde med en af Univers' mange afdelinger, afdelingen Planet, som beskæftiger flere 100 medarbejdere. I Planet er der i løbet af det sidste år blevet ansat 120 nye medarbejdere. Planet indeholder i alt seks underafdelinger, som hver består af cirka 80 medarbejdere. Hver underafdeling er opdelt i teams, som består af cirka 15-20 medarbejdere og en teamleder. I Planet har de nedsat en projektgruppe, som har til formål at nedsætte procenten af ansatte med stresssymptomer fra 16 % til 6 % ved udgangen af 2024. Det er projektgruppen, vi har det overordnede samarbejde med, hvorfor de i specialet vil blive nævnt ved samme navn. Projektgruppen indeholder seks teamledere, én HR-medarbejder, én projektleder og én LEAN-partner. I projektgruppen er formålet at udarbejde interventioner, som skal nedbringe procentsatsen for ansatte med stresssymptomer i Planet. I løbet af de første samtaler med

projektgruppen, fik vi indsigt i, at de var interesseret i et samarbejde med os, da vi kunne komme med et udefra og ind perspektiv på kompleksiteten i deres udfordringer med stressniveauet i Planet. Projektgruppen var overbevist om, at vi ville få øje på noget andet end de kunne, hvilket gjorde dem nysgerrige på vores samarbejde.

Vi blev tidligt i processen bevidste om og enige i, at hele Planet var for bredt et genstandsfelt at afdække med vores ressourcer, hvilket afgjorde en beslutning om at foretage en afgrænsning af feltet. Vi endte derfor med at være tilknyttet to underafdelinger i Planet, hvilket vi i specialet beskriver som Afdeling 1 og Afdeling 2. Vi besluttede at undersøge to teams i Afdeling 1 og to teams i Afdeling 2. De teams vi har undersøgt, vil i specialet blive kaldt, Saturn, Mars, Merkur og Venus. Nedenstående figur viser Univers' organisationsstruktur:



Planet er en afdeling, som producerer og tester produkter, hvorfor der primært er ansat laboranter og kemikere. Laboranterne kører test og analyser i laboratoriet, men har også kontoropgaver af mere administrativ karakter. Kemikerne sidder primært på kontoret, hvor de supporterer laboranterne med laboratorietest, og derudover står de for udviklings- og projektopgaver.

I Univers, herunder Planet, arbejdes der ud fra procesværktøjet, LEAN, hvor målet er at skabe en kultur, hvor der er fokus på at skabe værdi for kunderne og minimere aktiviteter, som ikke

skaber værdi. I LEAN-konceptet er der fem nøgleprincipper, som er kundeværdi, værdistrøm, flow, styring og perfektion, hvilket Planet sigter efter at arbejde ud fra (LEAN skaber værdi, u.d.). I alle afdelingerne i Planet er der derfor ansat en LEAN-partner, som har ansvaret for at de fem nøglepunkter overholdes. I praksis fungerer LEAN på den måde, at der er forskellige typer af tavler integreret i deres daglige arbejde. På tværs af de fire teams, observerede vi, at der er tavlemøder for hele teamet mandag, onsdag og fredag morgen. Til tavlemøderne deler de information og forskellige driftsopgaver. Som udgangspunkt er det teamlederen, som er mødeleder. De arbejder aktivt med at indfri KPI'er (Key Performance Indicators), som anvendes i forbindelse med fastsættelse af virksomhedens mål og som indikerer, om virksomheden går i den rigtige retning. Derudover bliver der til tavlemøderne skabt en dialog om løsninger, når det handler om afvigelser og fejl. I Planet arbejder de med to forskellige stressforebyggende tiltag, hvoraf det ene er et stressbarometer og det andet er 1:1 samtaler. Begge stressforebyggende tiltag er beskrevet i problemfeltets begrebsafklaring.

1.5 Adgang til felten

Etablering af virksomhedssamarbejdet startede med, at vi formulerede et opslag med tre forskellige problemstillinger, som fangede vores interesse, hvorefter vi publicerede det på LinkedIn. Det var gennem opslaget, at vi fik kontakt til teamlederen Max i Planet. Efter en telefonsamtale med teamlederen, fik vi indblik i, at afdelingen Planet havde nedsat den omtalte projektgruppe, der i 2024 skal arbejde med netop én af problemstillingerne fra vores opslag. Teamlederen præsenterede vores case for projektgruppen, hvorefter vi blev inviteret til et møde med dem, hvor vi blev bedt om at sælge ideen ind. Vi havde internt i specialegruppen afstemt, at vi ville være transparente om, at vi ikke ønskede at anse os selv eller at blive anset som en ressource, der kunne løfte en selvstændig del af projektgruppens aktiviteter. Det gjorde vi med henblik på at være autentiske og loyale overfor os selv, så vi minimerede risikoen for, at de fik en følelse af, at kunne bestemme, hvad vi skulle bidrage med, da vi i den proces ville kunne risikere at miste vores egen interesse og fokus på egen læring. Efter mødet med projektgruppen indgik vi en samarbejdsaftale med Planet, hvor vi fik etableret kontakt til to andre teamledere i Planet. Vi vurderede, at det var mest hensigtsmæssigt, at en fra specialegruppen blev primær kontaktperson til Planet i opstartsfasen, for at tilgodese fordelene ved at samle al kommunikation hos én af os i specialegruppen. Det valg har været gavnligt for vores proces,

men en udfordrende og til tider hård rolle at varetage, der krævede meget energi for vores kontaktperson. Vi har under hele samarbejdsprocessen været meget opmærksomme på vores rolle og dens betydning i forhold til både at få et samarbejde i hus samt få et sundt samarbejde, hvilket også har resulteret i kompromisser i opstartsfasen. Det vil blive nuanceret i specialets kapitel 5, *Diskussion*.

Vi har været transparente over for hinanden i specialegruppen, i henhold til ønsket om at holde fast i vores egen agenda og tilgang til specialets undersøgelse. Det har til tider været udfordrende, da vi har haft en oplevelse af, at teamlederne har efterspurgt noget konkret i forhold til vores undersøgelse. Vi har bevidst ikke ønsket at give dem noget konkret, da vi gerne ville forholde os eksplorativt til felten i observationsfasen, hvilket vi også har været transparente om i vores kommunikation med Planet. Vi vil bidrage yderligere til den pointe i specialets *diskussion*. Vi vurderer, at vores transparens og autenticitet i samarbejdsprocessen har resulteret i, at vi kan se os selv i specialet. De få kompromiser vi har indgået, har således været taktisk bevidste i forhold til samarbejdet.

1.6 Afgrænsning i forhold til valg af teams

I løbet af processen blev vi bevidste om, at feltet var bredt, da der var mange afdelinger og teams, hvorfor vi skulle afgrænse os i forhold til vores ressourcer. Som beskrevet i casebeskrivelsen, resulterede vores afgrænsning i at undersøge to afdelinger, herunder to teams i hver afdeling, som udgøres af de fire teams Venus, Mars, Saturn og Merkur.

Afgrænsningen er ligeledes foretaget ud fra et ønske om, at de fire teams er et repræsentativt udvalg af det samlede antal teams i Planet. Det er gjort med overbevisning om, at det vil give de resterende teams bedre forudsætninger for at kunne spejle sig i vores undersøgelse. Projektgruppen i Planet vil derfor kunne bruge undersøgelsen i relation til resten af projektets felt, hvilket var et af projektgruppens ønsker, som vi valgte at imødekomme for at understøtte samarbejdet. Afgrænsningen blev ydermere foretaget, da vi har en viden om, at der i Planet er mange omorganiseringer, som er et vilkår for virksomheden Univers. Derfor har vi udvalgt teams der repræsenterer ovenstående, ved at de udvalgte teams enten har arbejdet sammen længe eller er nyere konstrueret. Feltens arbejdsprofiler og funktioner var ligeledes vigtige for os, da vi ønskede at repræsentere forskellige uddannelsesbaggrunde, arbejdsfunktioner, køn og etniciteter, da det afspejler Planets kontekst. Derudover var det vigtigt for os, at vi fik adgang

til teams, hvor ledernes anciennitet varierede, da det også er repræsentativt for konteksten i Planet.

Vi vil i det følgende afsnit præsentere specialets teoretiske position, herunder den organisatoriske læringsforståelse, det videnskabsteoretiske ståsted, forandringsforståelsen samt den teori empirien analyseres med.

Kapitel 2

2.0 Teoretisk position

2.1 Organisatorisk læringsparadigme

Projektets læringsforståelse er placeret i det praksisorienterede organisatoriske læringsparadigme. I det praksisorienterede paradigme er det forståelsen, at sociale, kulturelle, materielle og historiske elementer spiller en vigtig rolle for, hvordan viden udfolder sig i den givne praksis (Brandt & Elkjær, 2011). Det betyder blandt andet, at vi interesserer os for, hvorledes de praksisser, vi får indblik i, skabes og vedligeholdes gennem de ansatte i de fire teams i Planet (ibid.). Det er vigtigt at understrege, at vi ikke fokuserer på, hvordan det lærende individ bliver integreret i et socialt fællesskab, men snarere at individet gennem deltagelse i en målrettet social praksis gennemgår en læringsproces, som en bieffekt heraf (Stegeager & Laursen, 2012). Det vil desuden blive ekspliciteret i afsnittet *John Dewey - handlinger, erfaringer og vaner* senere i afsnittet.

I specialet kommer ovenstående til udtryk i vores metodiske afsæt, hvor formålet med etnografi er at forstå de fire udvalgte teams som praksisser. Vi vil afdække både ligheder og forskelle i henhold til, hvordan læring og mening produceres og reproduceres i de fire forskellige teams i Planet, og hvordan dette influerer på, om der handles på de stressforebyggende tiltag eller ej. Hvert team repræsenterer hver deres særprægede kontekst, hvilket betyder at mening og læring vil være knyttet til konkrete situationer, som vil variere og komme til udtryk på forskellige måder i de fire respektive teams. Det vil komme til udtryk i måden, vi er gået til analysen på, hvilket fremskrives i afsnittet, *Analysestrategi*.

Desuden har vi en deskriptiv tilgang til vores undersøgelse, hvor vi lægger vægt på at få indsigt i de udfordringer og muligheder, der opstår i forbindelse med implementeringen af de stressforebyggende tiltag. Det betyder, at vi ikke har fokus på at skabe forandring i organisationen gennem et normativt sigte, hvilket ligeledes er i tråd med en praksisorienteret tilgang til organisatorisk læring, idet traditionen som udgangspunkt egner sig bedst til deskriptive undersøgelser (Brandt & Elkjær, 2011).

Vi vil nu præsentere endnu én af vores teoretiske positioner i projektet.

2.2 Videnskabsteoretisk ståsted

Følgende afsnit er en teoretisk redegørelse af specialets videnskabsteoretiske ståsted, pragmatismen. I afsnittet vil der blive redegjort for pragmatismens grundbegreber. Herefter vil vi eksplicitere, hvordan specialets metodologi springer ud af det videnskabsteoretiske afsæt, og hvordan de praksisser, vi har observeret i Planet, kan begribes ud fra en pragmatisk grundforståelse.

Historisk strækker pragmatismen sig tilbage til starten af 1900-tallet, hvor blandt andet den amerikanske filosof Charles Sanders Peirce satte pragmatismen på dagsordenen (Pierce i, (Egholm, 2014)). Overordnet adskiller pragmatismen sig fra andre videnskabsteoretiske perspektiver ved, at den opstiller mere radikale evalueringskriterier for videnskabelige udsagn. Man anser blandt andet krop og bevidsthed som et fælles udgangspunkt for menneskelige handlinger, og det får betydning for, hvordan sociale fænomener fortolkes af de individer, der indgår i dem. Individernes erfaringer fra tidligere situationer har ligeledes en betydning, da de får indflydelse på fremtidige handlinger (Peirce i, (Egholm, 2014)).

Vi vil nu tage udgangspunkt i Peirces' udlæg af pragmatismen i præsentationen af de pragmatisk grundbegreber.

2.2.1 Ontologien og sandhedsbegrebet

Ontologien i pragmatismen er ikke entydig, idet erkendelsesinteressen typisk er ideografisk, tager udgangspunkt i mikroniveau, og ser på hvilke konsekvenser individets erfaringer får af betydning for fremtiden (Peirce i, (Egholm, 2014)). Det betyder blandt andet, at verden erkendes gennem handling, som skabes ud fra tidligere erfaringer. Pragmatismen understreger ligeledes, at vores opfattelse af verden differentierer fra en kontekst til en anden, idet vi bringer forskellige erfaringer i spil, i de kontekster vi indgår i. Det betyder, at der ikke findes én absolut sandhed eller virkelighed. Når sandhed bliver et spørgsmål om kontekst, vurderer pragmatismen den konkrete idé eller det konkrete koncept ud fra det omtalte koncepts praktiske nyttighed. I pragmatismen er man derfor optaget af, hvorvidt et koncept har praktisk relevans, betydning og fører til det ønskede resultat i en given situation. Det betyder, at man

fjerner sig fra det idealistiske fokus på koncepters objektive gyldighed (Peirce i, (Egholm, 2014)).

I specialet betyder det, at de analytiske fund og deraf specialets konklusion anskues for at være den nuværende sandhed. Konkret handling vil bidrage med erfaring til Planet, som de igen kan evaluere på, lære af, og skabe ny handling på baggrund af.

Desuden betyder ovenstående også, at vi i analysen vil have øje for medarbejdernes og ledernes tidligere erfaringer, idet disse får betydning for, hvordan de handler, opfatter og skaber mening i den kontekst, vi undersøger. Afslutningsvis betyder det, at vi vil erfare, at de stressforebyggende tiltag kan erkendes som værende meningsfulde hos nogle ansatte, mens det for andre forholder sig anderledes.

2.2.2 Pragmatismens epistemologi

Pragmatismens epistemologi tager udgangspunkt i abduktion, som et resultat af, at den analytiske praksis, som bygger på en overbevisning om, at al erkendelse begynder med sansning og opnås gennem fortolkning af tegn, på forskellig vis, repræsenterer verden. Abduktion forener det deduktive og det induktive ved at gøre brug af *kvalificerede gæt*, også kaldet hypoteser, hvor man inddrager erkendelser og erfaringer omkring det fænomen, der undersøges (Peirce i, (Egholm, 2014)).

Spørgsmålet om, hvorvidt viden kan være værdifri, er ikke relevant i pragmatismen, idet al videnskabelig erkendelse er baseret på forskerens fortolkning og *kvalificerede gæt*. Vi kan derfor ikke udelukke os selv, herunder vores viden og erfaringer, og den betydning, det har haft for specialets fund (ibid.). Det vil blive uddybet i kapitel 3, *Metode* og kapitel 5, *Diskussion*.

Vi vil nu uddybe abduktion som begreb samt beskrive abduktionens relevans for specialet.

2.2.3 Abduktion

Abduktion minder om induktion, fordi der tages udgangspunkt i mødet med virkeligheden for at opstille nye teorier, der kan forklare fænomener. De før omtalte *kvalificerede gæt* bygger på erfaring og forudgående viden om fænomenet, som er i tråd med både ontologi og epistemologi.

Den pragmatiske analyse vil gennem en abduktiv tilgang benytte indsamlet empiri til at pege på forskellige mulige forståelser, som betegnes *kvalificerede gæt*. Abduktion handler således om at turde se noget, der ikke umiddelbart træder frem, men som forekommer sandsynligt i den givne situation, når man trækker på sin viden om emner og situationer, der ligner det fænomen, man undersøger. Analysen skal i første omgang forholde sig åbent til mulige forklaringer og forståelser, for først senere at udvælge de mest sandsynlige forklaringer via en systematisk testning (Peirce i, (Egholm, 2014)). Analysen tilføjer således ny viden om fænomenet. Denne viden vil være sand, indtil sandheden bliver udfordret og en ny sandhed opstår (ibid.).

Vi har gennem specialet løbende delt forståelser ud fra konstruerede og opstillede tematikker baseret på vores fagligheder og erfaringer i specialegruppen. Temaerne kan forstås som *kvalificerede gæt* baseret på de praksisser vi observerede i felten, men vi har også opstillet *kvalificerede gæt* allerede inden vi startede vores observationer.

Vi opstillede forskellige hypoteser om, hvad vi kunne komme til at møde i vores interaktion med genstandsfeltet, hvoraf nogle hypoteser blev forkastet mens andre blev udforsket dybere under vores observationer. De *kvalificerede gæt*, vi opstillede inden feltarbejdet, er baseret på vores faglige interesseområde i specialegruppen, og viden om genstandsfeltet, som blandt andet er opstået gennem litteratursøgning i videnskabelige databaser og på nyhedsmedier. Derudover havde vi også allerede en viden og forståelse om Planet inden vi etablerede virksomhedssamarbejdet, hvilket ligeledes influerede på de *kvalificerede gæt*, vi opstillede. Metodisk valgte vi at lave en brainstorm over *kvalificerede gæt* allerede i specialets indledende fase, for at få overblik over specialegruppens samlede interesseområde, hvilket vi ligeledes tog udgangspunkt i, da vi udarbejdede vores observationsguide til det team etnografiske feltarbejde (Bilag 2 + Bilag 3). Vi har i processen været tilkoblet en projektgruppe i Planet, som beskrevet i afsnittet, *Casebeskrivelse*. Projektgruppens agenda og interesse for vores speciale har påvirket os og haft indvirkning på de *kvalificerede gæt*, vi har opstillet.

Vi har desuden tilpasset vores observationsguide i løbet af de tre uger, vi foretog observationer, i takt med at vores forståelse for felten blev dybere og mere nuanceret. Det betød, at nogle af de *kvalificerede gæt* kunne forkastes, nye opstod, og samtidig så vi et behov for at udforske andre eksisterende *kvalificerede gæt* yderligere. Kriterierne for hvilke *kvalificerede gæt*, vi gik videre med og til sidst stod tilbage med, er baseret på vores erfaringer og fortolkninger i felten,

og dermed en fælles vurdering af hvilke vi fandt mest relevante. Et væsentligt kriterium blev, at vi alle tre i specialegruppen havde observeret indikationer på, at det konkrete *kvalificerede gæt* kunne bekræftes, og om det gentog sig i løbet af vores empiriindsamling eller bearbejdning.

Vi vil nu præsentere det teoretiske udgangspunkt for specialets empiriske analyse.

2.3 Teori til empirisk bearbejdning

2.3.1 John Dewey – handlinger, erfaringer og vaner

Filosof, psykolog og læringsteoretiker John Dewey (1859-1952) var i lære hos Charles Sanders Peirce (1839-1914), og videreudviklede således Peirces' tanker om handling og erfaring i den pragmatisk filosofi (Egholm, 2014). Dewey læner sig op ad Peirce, når det handler om, at erfaringen og abduktionen er det afgørende fundament for læring og erkendelse af noget nyt (ibid.).

Vi tager udgangspunkt i Deweys teori om erfaringsbaseret læring. Her vil vi anvende Deweys begreber, *erfaringer*, *vaner*, *handlinger* og *udforskning* til at analysere empirien. Vi vil derfor redegøre for begreberne, og derefter sætte disse i relation til specialet i det følgende afsnit.

I Deweys optik opstår viden i menneskets væren og tilblivelsen i verden (Illeris, 2017). Denne væren medfører, at vi både tænker og *handler* på baggrund af tidligere *erfaringer* og skaber nye *erfaringer*, som er med til at konstruere viden om de konkrete situationer, vi befinder os i. Han understreger samtidig, at *erfaringer* både er en individuel og social proces, da vi konstant danner os *erfaringer* i vores interaktion med omverdenen (ibid.).

I denne forbindelse bliver Deweys begreb om *udforskning* essentielt. Dewey påpeger her vigtigheden i at forholde sig nysgerrigt, kritisk tænkende og eksperimenterede til at forstå verden, da den hele tiden forandrer sig i takt med tiden der går, hvilket understreger behovet for kreativitet og innovation. Det betyder med andre ord, "*at vi må lære at leve i et samfund med al dets kompleksitet snarere end at tilegne os et fast læringsindhold eller forenkle forståelsen af det*" (Illeris, 2017, s. 327).

Dewey skriver om det han kalder "vanens kraft" i sit værk, *Democracy and Education* fra 1916, som blev oversat til dansk i 2006. Han skriver følgende: "*Gentagne responser på tilbagevendende stimuli kan etablere et bestemt handlingsmønster. Vi har alle mange vaner, hvis betydning vi overhovedet ikke er klar over, eftersom de blev dannet, uden at vi var bevidste om, hvad vi var i færd med. Som konsekvens heraf besidder de snarere os, end vi besidder dem. De bevæger os, og de kontrollerer os. Medmindre vi bliver bevidste om, hvad disse vaner fører til, og vurderer værdien af resultatet, kontrollerer vi dem ikke*" (Dewey, 2005, s. 51).

Ifølge Dewey er vores *vaner* et produkt af vores tidligere *handling* og *erfaringer*, som er med til at styre vores fremtidige *handling*. Vi kan kun ændre disse, ved at blive bevidste om vanernes afgørende indflydelse på vores handlemønstre, og opmærksomt vurdere, hvorvidt vanerne rent faktisk gavner os eller ej. Dewey kalder det "en forstyrrelse af vanen", når vi i en situation opdager, at vores vanemæssige handling ikke slår til, og at vi derfor må handle anderledes, for at opnå det ønskede resultat.

Desuden betyder ovenstående også, at Dewey anskuer *vaner* som potentielt foranderlige over tid, hvilket står i kontrast til mere konventionelle forståelser, hvor vaner anses som ubøjelige og fastlagte (Brandt & Elkjær, 2011).

Ligesom, at *erfaring* er både en individuel og social proces, beskriver Dewey, at vores *vaner* er konstrueret af vores individuelle *erfaringer* og *handling*, der produceres og reproduceres gennem vores sociale interaktion med omverden, og som sidenhen er blevet ubevidste for os. Han skriver: "*Men generelt kan det siges, at de ting, vi tager for givet uden at undersøge nærmere eller reflektere over, netop er de ting, der determinerer vores bevidste tænkning og bestemmer vores konklusioner. Og disse vaner, som ligger nedenunder refleksionsniveauet, er netop dem, der er blevet dannet i den konstante udveksling i omgangen med andre*" (Dewey, 2005, s. 40-41).

Dewey relaterer på denne måde sit begreb om *vaner*, som gensidigt konstituerende for de normer, vi handler på baggrund af. Dermed får vores *vaner* indirekte, men markant indflydelse på, hvad vi mener er rigtigt og forkert i en given social kontekst, hvilket er med til at styre vores fremtidige *handling* (Dewey, 2005).

Gennem anvendelse af Deweys begreber *erfaringer, handlinger, vaner og udforskning*, vil vi i analysen forsøge at få indblik i hvordan medarbejdere og ledere gennem *handling og erfaring* opfatter og skaber mening med de stressforebyggende tiltag.

Vi forstår ydermere, at de *vaner* og normer vi observerer, er etableret og reproduceret gennem sociale interaktioner i de forskellige praksisser, vi får indsigt i. Derudover forstår vi, at de *vaner*, vi møder i praksis, er potentielt foranderlige, da en forstyrrelse af *vanerne* eller opmærksomhed på deres utilstrækkelighed i henhold til at opnå det ønskede resultat med de stressforebyggende tiltag, kan regulere de *vaner*, der kan synes uhensigtsmæssige, hos medarbejdere og ledere.

Desuden forstår vi, at vores tilstedeværelse som feltarbejder, kan virke som en forstyrrelse af den *vane*, som medarbejdere og ledere kender til. Det kan få indflydelse på, hvordan de handler og agerer omkring, hvilket ligeledes kan få indflydelse på vores analyse af praksis. Derudover er det sandsynligt, at vi som udefrakommende i højere grad er i stand til at lægge mærke til "vanens kraft" i de *handlinger*, vi observerer, der udmønter sig i Planet under vores feltarbejde. Det skyldes, at de ansatte er indlejret i de etablerede normer og *vaner*.

Vi vil nu præsentere vores forandringsforståelse og i denne forbindelse redegøre for endnu et teoretisk afsæt for specialet.

2.3.2 Specialets forandringsforståelse

Da vi i specialet er inspireret af John Deweys pragmatiske filosofi, betyder det, at vi anser organisatorisk læring som en organisatorisk gevinst, der kan vokse ud af den forstyrrelse en forandring medfører, når den forstyrrer indlejrede vaner i en given praksis (Brandt & Elkjær, 2011). Vi forstår derfor, at forandring og læring er gensidigt konstituerende, hvilket kan virke både fremmende og hæmmende i en hvilken som helst proces (ibid.).

I henhold til selve begrebet "forandring" læner vi os op ad de to organisationsforskere Anita Mac og Sabine Madsens begrebsliggørelse, som tilskriver forandring den betydning, "*at der blot sker noget andet, end det der gjorde før*" (Mac & Madsen, 2018, s. 14). Mac og Madsens arbejde

med forandringsforståelse vil tilmed blive anvendt i projektets analyse, hvorfor vi nu vil præsentere, hvilke teoretiske begreber vi vil inddrage i den analytiske gennemgang.

Mac og Madsen beskriver, at en bæredygtig forandringsproces er en konstitueret balance mellem proces og resultat, hvilket forklares gennem to tilgange til forandring (Mac & Madsen, 2018).

I den *klassisk-rationelle tilgang* er fokus på mål, planer og implementering. Forståelsen i denne tilgang er, at forandringens mål kan forfølges gennem lineære processer, og at alle mål kan nedbrydes i delmål, som realiseres kronologisk. Det betyder, at perspektivet hovedsageligt arbejder med planlagte forandringer ud fra en bestemt logik. Endnu et karaktertræk er, at det er ledelsen, der identificerer de krav og problemer, som kalder på handling (Mac & Madsen, 2018). Tilgangen er i øvrigt inspireret af blandt andet Kotters otte-trins-model til forandringer (Kotter (1995), i (Mac & Madsen, 2018)).

Den *procesorienterede tilgang* derimod, har fokus på bottom-up processer, som konstant må tilpasses gennem inddragelse af medarbejdere og brugere, med det for øje, at nyopståede behov konstant vil indmelde sig i takt med det høje forandringstempo vores verden er i (Mac & Madsen, 2018). Fokus på inddragelse betyder, at *meningsskabelse* som begreb tillægges stor værdi i dette perspektiv. Mac og Madsen benytter begrebet *sensemaking*, som er i tråd med Karl Weicks begreb *sensemaking*, hvorfor det koncentrerer sig om at forklare, hvordan individer skaber mening med de fænomener og situationer, de oplever i deres interaktion med omverden (Weick (1995), i (Mac & Madsen, 2018)). Det betyder, at vi ikke kan undgå at blive påvirket af de meningsskabelsesprocesser, som andre skaber omkring os (Hammer & Høpner, 2019). Der vil imidlertid stadig være forskel på, hvordan forskellige individer i organisationen skaber mening. Mac og Madsen indfanger denne variation i meningsskabelse med begrebet *sensegiving*, som kommer fra Giola & Chittipeddi (Giola og Chittipeddi (1991) i, (Mac & Madsen, 2018)). Med begrebet *sensegiving*, forsøger Mac og Madsen at forklare, at man ofte vil opleve, at nogle forhold anses som vigtige hos ledelsen, mens medarbejderne tillægger nogle andre forhold en højere grad af mening. For en forandring i praksis betyder det, at en samtale vil forløbe på en måde, hvor den ene part italesætter noget, ud fra en forestilling om, hvad der er meningsfuldt for den anden (Mac & Madsen, 2018). Det er imidlertid en kunst for os at vide

præcis, hvad der giver mening for andre, hvilket kan føre til misforståelser og modstand mod forandring (ibid.).

Den *procesorienterede tilgang* adskiller sig ydermere fra den *klassisk rationelle tilgang*, idet det har fokus på kontinuerlige forandringsprocesser og deres betydning for organisationens praksis, frem for planlagte forandringer (Mac & Madsen, 2018). Mac og Madsen kalder de kontinuerlige forandringsprocesser for emergente forandringer, hvori det ligger, at der vil opstå muligheder og udfordringer i løbet af en forandringsproces, som man først vil opdage efterhånden, som processen udfolder sig. Under de emergente forandringer, findes der ydermere forskellige typer af forandringer. Her er en af forandringstyperne fintuning, som handler om, at foretage forbedringer og optimere det, man allerede gør (ibid.).

I både litteratur og praksis, er man generelt optaget af, hvordan man får forandringer til at ske. En kritik af det *procesorienterede perspektiv* er, at der kan være et manglende fokus på planlægning og målsætning. For at imødekomme dette, fremskriver Mac og Madsen begrebet *changemaking*, der handler om, at man løbende tager bestik af den situation, man befinder sig i, for på denne måde at tage stilling til næste skridt (Friis (2006), i (Mac & Madsen, 2018)). Det betyder at *changemaking* som begreb pointerer, at det ikke er nok at bruge kræfter på at facilitere meningsskabelse i starten af en forandringsproces, men at det i lige så høj grad handler om en løbende meningsskabelse (ibid.). Her handler det om at inddrage de involverede aktører og anvende feedback, for på den måde at kunne vurdere, hvilke handlinger, der er menings- og virkningsfulde i praksis. Dertil kommer, at man evaluerer og genplanlægger gennem hele processen, for at komme i mål med det, man ønsker at opnå (Mac & Madsen, 2018). Afslutningsvis pointerer Mac og Madsen, at de to perspektiver ikke udelukker hinanden, men at der ofte vil være behov for at trække på elementer fra begge perspektiver i en forandringsproces. Mac og Madsen kalder dette for en *integreret* (Mac & Madsen, 2018).

I specialet betyder ovenstående, at vi har øje for, hvornår Planet læner sig op ad en *klassisk rationel tilgang* til arbejdet med de stressforebyggende tiltag, hvornår de går mere *procesorienteret* til værks, samt hvornår de arbejder ud fra en *integreret forandringsforståelse*. Vi finder dette interessant, da det kan få betydning for, hvilke organisatoriske muligheder og udfordringer, der udmønter sig, når det handler om, hvorvidt medarbejderne kan handle på de eksisterende stressforebyggende tiltag samt hvilken indflydelse lederne har i den forbindelse.

Vi kategoriserer desuden arbejdet med de stressforebyggende tiltag, som fintuning af forandringer. Det betyder at vores analyse i højere grad vil koncentrere sig om elementer fra det *procesorienterede perspektiv*, hvor vi fokuserer på, hvordan begreberne *sensemaking*, *sensegiving* og *changemaking* kommer til udtryk.

2.3.3 Psykologisk tryghed

I tråd med vores forandringsforståelse, er inddragelse af involverede aktører og løbende facilitering af meningsskabelse to essentielle forhold i en bæredygtig forandringsproces.

Det er imidlertid lettere skrevet, end gjort, hvorfor vi ser et behov for at inddrage begrebet *psykologisk tryghed* i vores teoretiske landskabskort.

Amy Edmondson er professor i ledelse, og har udviklet *psykologisk tryghed* som begreb, der i grove træk betyder, at medarbejderne tør sige deres mening og fejle (Edmondson, 2020). Edmondson pointerer, at organisationens ledelse med fordel bør facilitere en kultur, hvor fejl og feedback anses som en mulighed for læring og udvikling, frem for en risiko for at blive straffet eller ydmyget. Hun pointerer, at *psykologisk tryghed* er afgørende for organisatorisk udvikling og innovation, idet fejl og feedback, som ikke indberettes, kan skade organisationen, i stedet for at relevante justeringer foretages på baggrund heraf (ibid.).

Edmondson forklarer, at vi i arbejdskontekst er opmærksomme på at regulere vores adfærd, så vi ikke fremstår udvidende, inkompetente eller besværlige. Herunder anvender hun begrebet *interpersonelle risici*, for at forklare, hvordan vi forsøger at undgå at fremstille os selv som utilstrækkelige. Her kan de *interpersonelle risici* betyde, at vi ikke indberetter fejl eller mangler, hvis konsekvensen er, at der er sandsynlighed for, at vi bliver ydmyget (ibid.).

Edmondson gør opmærksom på, at lederen har en afgørende rolle i understøttelse af *psykologisk tryghed* i organisationen, og i den forbindelse præsenterer hun tre forskellige adfærdsværktøjer, som lederen kan gøre brug af. Vi vil i projektet koncentrere os om to af dem (Edmondson, 2020).

Lederen skal først og fremmest *sætte de rigtige rammer* for at skabe forudsigelighed og transparens, så medarbejderne ved, hvordan de kan byde ind med feedback, tage beslutninger

og rapportere fejl (Edmondson, 2020). Dernæst skal lederen *invitere til deltagelse*, hvilket betyder at lederen understøtter og fremmer et lærings-mindset, som bygger på en blanding af ydmyghed og nysgerrighed. Et væsentligt parameter herunder er, at lederen skal udvise transparens omkring, at han eller hun også begår fejl og samtidig ikke har alle svarene på de udfordringer, organisationen står overfor (ibid.). På den måde fremmes inddragelse af medarbejdernes perspektiver, viden og erfaringer, samtidig med at lederen også fremstår som et fejlbarligt menneske, hvilket legitimerer fejl og dermed understøtter *psykologisk tryghed*. Man kan sige, at lederen påtager sig en rolle som rollemodel for, at fejl og følelsen af utilstrækkelighed bliver en uomgængelig præmis i den organisatoriske virkelighed (ibid.).

I specialet betyder det, at vi udforsker i hvor høj grad, der er *psykologisk tryghed* til stede i Planet, da vi anser *psykologisk tryghed* som en afgørende faktor for, at medarbejderinddragelse, feedback og evaluering i forbindelse med de stressforebyggende tiltag kan operationaliseres. Med andre ord, mener vi, at *psykologisk tryghed* er nødvendigt for at Planet fortsat kan skabe mening med de stressforebyggende tiltag, og samtidig få blik for den læring, processen omkring tiltagene medfører til det videre arbejde.

Sammenfatning af teori

Opsummerende vil vi i analysen af det empiriske materiale anvende Deweys begreber om *erfaringer, handlinger, vaner* og *udforskning* til at belyse, hvordan disse får betydning for, om ledere og medarbejdere handler på de stressforebyggende tiltag eller ej (Dewey, 2005). Vi vil i tråd med vores forandringsforståelse bringe Mac og Madsens teoretisering af en *klassisk rationel og procesorienteret tilgang* til forandring i spil, og i den forbindelse inddrage begreberne *sensemaking*, *sensegiving* og *changemaking* (Mac & Madsen, 2018). Da vi kategoriserer de stressforebyggende tiltag som emergente forandringer, vil elementer fra den procesorienterede tilgang være i fokus hos os. Vi finder det derfor særligt relevant, at bringe Edmondsons begreb *psykologisk tryghed* i spil, for at understrege vigtigheden heraf, hvis en *procesorienteret tilgang* til de stressforebyggende tiltag skal realiseres.

Vi vil desuden henviser til (Bilag 4), som illustrerer en oversigt over den brainstorm, vi i specialegruppen lavede i forbindelse med valg af teori. Der fremgår ligeledes en oversigt over

arbejdsspørgsmål, som vi i fællesskab udarbejdede med henblik på at skabe overblik over, hvilke teorier der kunne understøtte de forskellige områder af vores undersøgelse.

Vi vil nu præsentere specialets metodiske afsæt.

Kapitel 3

3.0 Metode

I kapitlet vil specialets metodiske afsæt blive præsenteret. I afsnittet, *Casebeskrivelse*, fremskriver vi den kontekstforståelse, hvor de konkrete metoder er anvendt. Vi vil nu præsentere de konkrete metoder, der udgør det kvalitative undersøgelsesdesign, der danner grundlag for specialets empiri.

3.1 Observationer – Konventionel etnografi

For at få indblik i genstandsfeltet, har et observationsstudie dannet grundlag for den indledende empiriske indsamling (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018). Vi har taget afsæt i team etnografi, hvilket vil blive beskrevet i næste afsnit, *Team etnografi*, hvoraf vi afdækkede de fire forskellige teams Saturn, Mars, Merkur og Venus fordelt over tre uger. Vi fik på den måde indblik i to teams den første halvanden uge, og de resterende to teams den sidste halvanden uge. Vores tilgang til observationerne har været konventionel, og ikke deltagende, da vi ikke har deltaget aktivt i dagligdagens arbejdsopgaver, men observeret i kontorområder, frokoststuer og til forskellige møder. Vores rolle som observatører kan ifølge professor i organisation og ledelse, Mats Alvesson, beskrives som "indbrudstye", da vi ikke har haft en relation til felten forinden observationernes start (Alvesson, 2009). Samtidig bevægede vores rolle som observatører sig i løbet af observationsperioden, hvilket vi vil vende tilbage til løbende.

Metodisk valgte vi at fordele os på tværs af de fire teams, men valgte at knytte en primær observatør til hvert team. Det betød, at én af os var "flyver" mellem de to teams i begge omgange. Joanne Rappaport, professor og antropolog på Georgetown University, argumenterer i sin artikel *Beyond Participant Observation* for, at etnografen bør være bevidst om sin egen position i det etnografiske feltarbejde, ved at fremlægge begreberne *insider* og *outsider* (Rappaport, 2008). Hun gør rede for, hvordan etnografens tilknytning og relation til felten kan medføre en *insider-position*, hvor indgangen til viden bliver dybere og mere nuanceret. Samtidig kan en større afstand og mangel på relation føre til en *outsider-position*, hvor etnografens indgang til og produktion af viden kan synes mere overfladisk. Hun understreger desuden, hvordan det samtidig bliver vigtigt for etnografen at forholde sig kritisk til, hvad *insider-positionen* betyder

for den måde hvorpå, etnografen kan blive forført af feltens normer og værdier, da denne forførelse også kan bringe blinde vinkler med sig (Rappaport, 2008).

Under feltarbejdet har vi søgt at åbne feltet op, ved at fordele os med én primær observatør i alle teams, for dermed at få mulighed for at bygge relation til informanterne og bevæge os i retning af en *insider-position*. Vi synes, det har skabt gode forudsætninger for et tillidsfuldt samarbejde, hvilket har medvirket til, at medarbejdere og teamledere har delt mere ud af deres viden med os. Den metodiske beslutning kan have medvirket til, at vi har fået dybere indsigt i de pågældende teams, hvilket har givet bedre betingelser for *insider-viden* om det enkelte teams kontekst (Rappaport, 2008). Vi har været bevidste om, at den begrænsede tid i felten har udfordret *insider-positionen*. Vi har undervejs i felten været opmærksomme på at være opsøgende og udvise engagement for at lære medarbejdere og teamledere at kende, hvilket ifølge antropolog H. Russell Bernard kan være med til at give observatøren en *insider-viden* om den observerede praksis (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi oplevede, hvordan vi fik større mod til at afbryde dem i deres arbejde med vores nysgerrige spørgsmål, efterhånden som vi tilbragte mere tid i felten, og hvordan det var mere naturligt at spise frokost med medarbejderne og teamlederne senere i observationsperioden. Det bakkes op af metodelitteraturens fordele ved det antropologiske feltarbejde. Her bliver feltarbejdernes relation til aktørerne i praksis nemlig afgørende for, hvilken viden deltagerne deler med feltarbejderen, og hvordan deltagerne tager feltarbejdernes initiativer og agenda til sig (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018).

Som en del af vores observationer har vi i feltarbejdet tilstræbt, at få indblik i både medarbejdernes og ledernes perspektiver, ønsker og opfattelser ved at praktisere uformel snak med informanterne (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018). Fordelen ved den type samtale som metode er, at den kan bidrage med en viden om genstandsfeltet, som interviewets format ikke kan tilbyde. Det skyldes, at samtalen kan opfattes som værende mere neutral for informanterne, da det ikke på samme måde er tydeligt, hvilken position vi og informanterne tildeles. Vi har således haft mulighed for at spørge ind til den udforskede problemstilling på en måde, som ikke har virket anmassende eller opstillet, hvilket kan have medvirket til, at flere umiddelbare perspektiver er kommet op til overfladen (ibid.).

Metodisk har observationerne været et led i projektets metodetriangulering, idet de har bidraget kvalitativt anderledes til det empiriske grundlag sammenlignet med vores fokusgruppeinterviews, som beskrives senere under afsnittet, *Fokusgruppeinterviews*. Observationerne har gjort det muligt at indfange og adressere forhold, som ikke på samme måde har vist sig tilgængelige ved vores fokusgruppeinterviews (Brinkmann & Tanggaard, 2020). På den måde har vi opnået en forståelse for konteksten, herunder arbejdsopgaver, sproget i Planet, og hvordan de i praksis anvender de stressforebyggende tiltag. Forståelsen for konteksten, har bidraget til, at vi kunne kvalificere og tilpasse tematikker, didaktiske overvejelser og spørgsmålskonstruktioner til de efterfølgende fokusgruppeinterviews. Vi vurderer ligeledes, at vores kontekstforståelse og vores kendskab til informanterne har bidraget til, at det var lettere at skabe et trygt rum til fokusgruppeinterviewene.

Grundet skarpe regler om fortrolighed og medarbejdersikkerhed var det en forudsætning, at vi skulle deltage i et onboarding forløb bestående af én enkelt dag samt gennemføre online træningsforløb om arbejdsmiljø og sikkerhed på arbejdspladsen. Disse aktiviteter har på den ene side krævet tidsmæssige ressourcer i felten på grund af planlægning og koordinering, men samtidig har de også bidraget med viden om genstandsfeltet. Det har blandt andet givet os et øget kendskab til, hvordan Planet prioriterer deres arbejde med fysisk og psykisk arbejdsmiljø, hvilket også er en af tematikkerne i specialets analyse.

I det etnografiske landskab, har vi udover at tage afsæt i den konventionelle etnografi, også fundet det interessant at dykke nede i team etnografiens betydning for empiriindsamling og vidensproduktionen. I næste afsnit præsenterer vi specialegruppens refleksioner og det teoretiske fundament, som ligger til grund for specialets team etnografiske tilgang og fremgangsmåde.

3.2 Team etnografi

I specialet har vi været opmærksomme på, hvilke fordele og ulemper der kan være ved at arbejde i et etnografisk team. Vi har gennem processen haft refleksive samtaler, for at udnytte synergien ved at samarbejde i felten. I vores arbejde som et etnografisk team, har vi hentet inspiration fra professorerne Teena Clerke og Nick Hopwood (Clerke & Hopwood, 2014). De

beskriver i deres bog, *Doing Ethnography in Teams - A Case Study of Asymmetries in Collaborative Research*, at team etnografi defineres ud fra, at to eller flere forskere samarbejder om at studere et specifikt emne (ibid.). Clerke og Hopwood inddrager forskellige forskere i deres bog, hvor de beskriver, hvordan man bør lægge eksplicit vægt på at forholde sig til den asymmetri, der findes i at arbejde med team etnografi (ibid.).

Forskerne i team etnografi består ofte af tværfaglige medlemmer, hvor holdninger, fremgangsmåder og fortolkninger vil være forskellige ud fra hvilken personlig og erfaringsmæssig baggrund den enkelte forsker besidder (Clerke & Hopwood, 2014). Vi har derfor, fra specialeprocessens start været opmærksomme på, hvordan vores forskellige faglige baggrunde, personlige erfaringer og kompetencer kan bidrage til specialet. Vi er tre jævnaldrende kvinder, som alle har en professionsbachelor samt været ude på arbejdsmarkedet i henholdsvis 3-5 år inden opstarten af kandidaten. Anne og Celine er uddannet fysioterapeut og Laura er uddannet i sundhedsfremme og forebyggelse. Selvom to fra specialegruppen har samme professionsbachelor, er vores erfaringsmæssige baggrunde forskellige. Asymmetrien i vores erfaringsmæssige baggrund på tværs af det etnografiske team, kan ifølge Clerke and Hopwood, berige dybden og bredden af vores undersøgelse og dens resultater (Clerke & Hopwood, 2014). Vi formoder, at vi ikke ville have opnået den samme viden, samt et lige så nuanceret og rigt blik på felten, hvis ikke vores forskelligheder havde præget vores diskussioner i teamet. Vi har været bevidste om, at vi alle skulle observere i felten alene, for derefter at mødes og få indblik i hinandens perspektiver.

Det har været en fordel for os at være tre i teamet, da det har givet os mulighed for at dække bredt i forhold til mennesker og begivenheder i felten (Clerke & Hopwood, 2014). Clerke & Hopwood fremskriver, hvordan et tværfagligt team vil styrke resultatet af undersøgelsen. Vi har derfor også diskuteret, om vi kan betegne os selv som et tværfagligt team, taget vores faglige baggrunde og erfaringer i betragtning, der alle er indenfor det sundhedsfaglige felt. Ydermere har vi samme alder, køn og kandidatuddannelse, hvilket kan være en barriere i forhold til at åbne hinandens perspektiver. Derimod kan en af fordelene ved vores ligheder i gruppen være, at vi minimerer uenigheder i forskningsprocessen, og at vi er meget samarbejdsvillige, hvilket mindsker konflikter og en eventuel konkurrence mellem os (Clerke & Hopwood, 2014). Det kan vi genkende, da vores samarbejde har været godt og præget af få konflikter.

Clerke & Hopwood fremskriver antropologer og forskere Ken Erickson's og Donald Stull's pointe omkring, at en af fordelene ved team etnografi er, at man oplever kollegial støtte under processen, og at det reducerer ensomhed og tvivl, ved at teamet samarbejder og diskuterer problemstillinger (Clerke & Hopwood, 2014). Det kan vi relatere til, da vi tidligere har udarbejdet projekter alene, hvilket vi har fundet ensomt, da vi til tider har manglet faglig sparring. Undervejs i samarbejdet med Univers, har vi mærket effekten af et team etnografisk samarbejde ved, at vi har kunne søge sparring hos hinanden undervejs i processen. Særligt har vi fundet en tryghed i muligheden for sparring omkring håndtering af kommunikation og ved større beslutninger, der er blevet foretaget undervejs i processen med Univers. Det har ligeledes været centralt, at vi har haft hinanden til at diskutere, hvordan vi har kunne tilgå feltarbejdet. Herunder tilgange til at komme i snak med medarbejdere og teamledere samt forstå det sprog og de mange forkortelser, som har betydning for, at forstå Planet som kontekst. Den oplevelse understøttes af Erickson og Stull som også beskriver, at en af fordelene ved team etnografi er: "*clarifying understandings about fieldwork and its meanings*" (Clerke & Hopwood, 2014, s. 10)

Vi er i specialet blevet inspireret af Erickson og Stull's fire stadier for dannelse af team etnografi: *Getting started, getting there, fieldwork methods* og *writing up* (Clerke & Hopwood, 2014, s. 9). I det første stadie, har vi i starten af projektet haft fokus på at etablere et godt samarbejde i specialegruppen. Selvom vi har arbejdet sammen i tidligere semesterprojekter, har det været vigtigt for os at forsøge, at få en ny forståelse af hinandens præferencer og måder at ville arbejde på i specialeprocessen. I starten af specialet udviklede vi det, som Erickson og Stull kalder en "team compact". Det gjorde vi med henblik på at skabe enighed og en fælles forventningsafstemning i forhold til projektets rammer, generering af mål og strategiske overvejelser relateret til felten. Vores "team compact" er udarbejdet med inspiration fra "Håndslaget - fælles forventningsafstemning i teamet", som er udviklet af erhvervspsykolog Camilla Raymond (Viden på tværs, 2020). Håndslaget har vi brugt til at reflektere og forventningsafstemme, hvordan rammer, retning, roller, relationer og regler skulle se ud i vores samarbejde. Det har bidraget til et fælles udgangspunkt og øget trivslen i specialegruppen. Andet stadie, *getting there*, handler om, at teammedlemmernes færdigheder, kapaciteter, interesser og temperamenter skal være komplementære, asymmetriske og ikke-konkurrerende (Clerke & Hopwood, 2014). Selvom asymmetri anses som værende en fordel,

kan der samtidig være en risiko for, at processen ender ud i ensomhed, og at der kommer udfordringer i relationerne. For at undgå det, anbefaler Erickson og Stull, at man debriefer hinanden regelmæssigt og systematisk. Derfor har vi i observationsugerne snakket sammen hver fredag, for at sparre omkring feltarbejdet. I afsnittet, *Videnskabsteoretisk ståsted*, valgte vi blandt andet at udarbejde *kvalificerede gæt* i fællesskab på baggrund af ugens observationer til alle fredagsmøder. På den måde bragte vi forskellige perspektiver til bordet, samtidig med, at vi sikrede en fælles retning for specialet. For at imødekomme en opmærksomhed på at sikre en fælles retning for specialet, har vi tilmed ladet os inspirere af Pedersens og Brok-Kristensens, *Værktøjer til udførelse af antropologiske projekter i teams* (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018, s. 151). Det første værktøj er en statusanalyse, som handler om at sætte sig grundigt ind i forskning på området. Det gjorde vi ved at undersøge litteratur og artikler inden for stressforebyggelse i organisationer. Herefter samlede vi forskningsartikler i et dokument, hvor vi alle kunne orientere os. Efterfølgende lavede vi en whiteboard-øvelse, hvor vi søgte et fælles udgangspunkt for specialets retning, hvorefter vi kom frem til to forskellige overordnede tematikker, som vi vurderede, at vi sandsynligvis ville møde i felten (Bilag 2). Jf. afsnittet, *Observationer - konventionel etnografi*, har vi haft en eksplorativ tilgang til felten, hvilket ligeledes medførte, at de to tematikker viste sig ikke at være relevante længere.

Efterfølgende udarbejdede vi med inspiration fra Pedersen og Brok-Kristensen en feltnoteskabelon (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018). Den havde til formål at sikre en fælles fremgangsmåde, herunder de mere lavpraktiske rammer og formalia for, hvordan feltnoterne noteres (Bilag 3). Vi har ydermere lavet en observationsguide for at sikre en fælles metodisk afbøjning i vores tilgang til observationerne i felten. Det vil blive uddybet i det følgende afsnit, *Observationsguide og feltnoter*.

For at vende tilbage til Erickson og Stull's fire stadier fokuseres der, i tredje og fjerde stadie på dokumentationen og skriveprocessen. Erickson og Stull pointerer, at det er gennem tredje og fjerde stadie, at team etnografien udfordrer "*the religion of academic individualism*" (Clerke & Hopwood, 2014, s. 9). I denne del af processen udarbejdede vi derfor en transskriptionsguide, en kodningsstrategi og en analysestrategi, for at fremme en fælles retning i skriveprocessen. Det vil blive uddybet senere i de respektive afsnit.

3.3 Observationsguide og feltnoter

Som beskrevet i ovenstående afsnit, har vi udarbejdet en observationsguide for at understøtte en fælles retning for specialet. Observationsguiden blev udarbejdet med et ønske om en eksplorativ tilgang til felten med overordnede og forskellige tematikker (Kristiansen & Krogstrup, 2015). Vi har hele tiden været bevidste om, at vores tid i felten har været begrænset, hvilket vi har forsøgt at tage højde for, ved at sætte os ind i nogle af de teoretiske diskussioner, som vi hypotetisk forventede at møde i felten (Brinkmann & Tanggaard, Kvalitative Metoder, 2020). Det betyder, at vi tidligt i processen prioriterede at undersøge forskning på området samt undersøge virksomheden Univers.

Vi valgte desuden at hente inspiration fra den amerikanske antropolog James Spradley i udformningen af vores observationsguide. Guiden fremgår i bilag 3, hvoraf forskellige tematikker ligeledes fremgår (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018). Guiden hjalp os til at stille indledende forskningsspørgsmål, som kunne understøtte specialets problemformulering. Guiden fungerede ved at hjælpe os til at systematisere vores mange feltnoter, vi tog undervejs i feltarbejdet. Vi delte løbende de skrevne feltnoter med hinanden, hvilket muliggjorde, at vi kunne orientere os i hinandens observationer fra felten, og få indblik i forskelle og ligheder mellem vores observationer.

Vores feltnoter har været en kombination af feltnoter skrevet i momentet og rekonstruerede feltnoter. Uanset hvornår feltnoterne er blevet skrevet, har vi tilstræbt en høj detaljegrade, da det muliggør, at vi kan vende tilbage til felten mentalt på baggrund af vores feltnoter (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018). Den høje detaljegrade har desuden medvirket til, at vi har haft en omfattende mængde empiri, hvilket vi vil nuancere i kapitel 6, *Diskussion*.

3.4 Etiske overvejelser

Afsnittet vil fremskrive etiske refleksioner relateret til specialets metodiske fremgangsmåde og det etnografiske feltarbejde. I afsnittet er vi inspireret af sociolog og professor Bente Halkiers fem etiske overvejelser, som er essentielle i relation til fokusgruppeinterviews (Halkier, 2016). Vi vil i afsnittet gå i dybden med de tre første.

Den første etiske overvejelse ifølge Halkier er, at informanterne i et fokusgruppeinterview skal have givet informeret samtykke til at deltage. Forinden opstart i felten, fik vi underskrevet en samarbejdsaftale, hvor Planet skrev under på specialets formål, undersøgelsesmetode og undersøgelsesområde (Bilag 14).

I forhold til det etnografiske feltarbejde, er det ikke altid en mulighed at indhente informeret samtykke hos alle aktører i felten. Derfor fik vi fra starten af vores etnografiske arbejde et implicit informeret samtykke af teamlederne i de forskellige teams (Kyed & Pedersen, 2018). Vi antog derfor, at det var legitimt at anvende vores observationer, medmindre medarbejderne eksplicit frasagde sig det (ibid.).

Den anden etiske overvejelse handler om, at informanterne skal vide, at de er anonyme. Det fortalte vi dem inden opstart af vores etnografiske feltarbejde og i introduktionen til fokusgruppeinterviewet. Da samarbejdet ikke er fortroligt, har vi gennem specialet gjort brug af pseudonymer, så alle informanter, teamledere og afdelinger er blevet anonymiseret. Det sikrer, at informanternes udtalelser ikke vil blive misbrugt og vendt mod dem (Kvale & Brinkmann, 2015).

Den tredje overvejelse er, at informanterne skal vide, hvad specialets omdrejningspunkt og vidensinteresse er, samt hvad specialet skal bruges til (Halkier, 2016).

I starten af vores samarbejde med Planet blev vi informeret om, at de ikke ønskede, at vi overfor medarbejderne italesatte, at vi var ved at lave et projekt, som handlede om organisatorisk forebyggelse af stress. Årsagen til det kan være, at Planet anser stress som et følsomt emne, hvorfor de ikke ønskede at skabe unødvendige bekymringer hos medarbejderne.

Det har været vigtigt for os at være transparente omkring hvad og hvem, vi undersøger, men med en modificering, for at få de bedste betingelser for vores adgang til viden. På baggrund af de etiske overvejelser, blev vi derfor i specialegruppen enige om at beskrive specialet som en kulturundersøgelse, hvilket vi efterfølgende afstemte med projektgruppen fra Planet. Derfor har vi ikke eksplicit fortalt aktørerne i felten og informanterne, hvad specialets omdrejningspunkt og vidensinteresse er. Vi vurderer, at medarbejderne med stor sandsynlighed ville have ageret anderledes, hvis de forinden vores feltarbejde og fokusgruppeinterviews havde været informeret om specialets omdrejningspunkt. Vi formoder,

at det sandsynligvis kunne få indflydelse på vores empiriske materiale, og at vi kunne have risikeret, at medarbejderne ikke ville dele den samme viden med os, hvilket potentielt kunne mindske vores viden om felten.

I forbindelse med vores etnografiske arbejde, har vi været meget opmærksomme på at tage hensyn til informanterne i felten, så ingen lider skader eller oplever krænkelse af deres privatliv (Bundgaard, Mogensen, & Rubow, 2018). Vi oplevede i forbindelse med vores etnografiske feltarbejde, at der var en medarbejder, som åbnede op og fortalte om sin utilfredshed i forhold til sin teamleder. Det kommer til udtryk i vores feltnoter, hvor Laura fra specialegruppen italesætter sine tanker efter en samtale med den pågældende medarbejder:

Jeg stiller bevidst ikke spørgsmål ind til hendes forhold til teamlederen, for jeg kan mærke, at hvis jeg gør det, så vil hun udlevere mange oplysninger, som hun måske vil fortryde senere. Det kan desuden også påvirke mit indtryk af teamlederen for meget. (Feltnote d. 18.03.24, Refleksioner efter samtale mellem Laura og medarbejder i laboratoriet).

Feltnoten er et eksempel på, hvordan vi har været opmærksomme på at tage hensyn til felten. Der vil altid opstå uforudsigelige situationer i kvalitative undersøgelser, hvorfor det er vigtigt, at vi har tænkt over, hvad vi vil svare, hvis informanterne italesætter sårbare emner, for at sikre os, at informanterne ikke oplever krænkelse eller udnyttelse til fordel for vores produktion af viden. Derfor har vi været opmærksomme på, at produktionen af vores viden ikke skal komme før medarbejdernes (Guillemin & Gillam, 2004).

3.5 Fokusgruppeinterviews

I afsnittet vil vi præsentere specialets tilgang til fokusgruppeinterviews, der sammen med specialets etnografiske feltarbejde udgør specialets metodiske undersøgelsesdesign. Vi er primært inspireret af Bente Halkiers forskning om fokusgrupper, som tilmed fremskriver andre fremtrædende forskere inden for fokusgruppeinterviews (Halkier, 2016).

Fokusgrupper repræsenterer en forskningsmetode, hvor data genereres gennem gruppeinteraktion vedrørende et specifikt emne, hvorfor det er en kombination mellem

gruppeinteraktion og en forsker bestemt emne (Halkier, 2016). Fokusgruppeinterviewene har givet os mulighed for at få flere forskellige perspektiver på vores problemformulering og dermed dække bredt, hvilket er en fordel i vores speciale, da vi undersøger fire teams, der tilsammen repræsenterer omkring 60 mennesker.

Fokusgruppeinterviewene har givet mulighed for, at medarbejdere og ledere har kunnet forholde sig intellektuelt til forskellige scenarier, som udspiller sig i dagligdagen. Det betyder, at fokusgruppeinterviewene har fungeret som en retrospektiv konstruktion af flere situerede oplevelser blandt informanterne (Brinkmann & Tanggaard, 2020). På den måde har fokusgruppeinterviewene bidraget anderledes metodisk sammenlignet med vores observationer.

Et andet argument, der er i overensstemmelse med specialets videnskabsteoretiske ståsted, er at fokusgruppeinterviewene har bidraget til, at vi har fået en forståelse og en viden om informanternes tidligere erfaringer med anvendelsen af de stressforebyggende tiltag. Derudover forsøger vi gennem samtlige fokusgruppeinterviews ikke at finde én sandhed, der gælder for alle. Derimod søger vi at opnå en dybdegående forståelse af, hvad der anses at være sandt i den specifikke kontekst, da viden inden for pragmatismen altid vil være kontekstafhængig (Egholm, 2014).

Fokusgruppeinterview er særligt egnet til at få en viden om kompleksiteten i betydningsdannelsen, som foregår i alle sociale kontekster, som en del af menneskers sociale aktiviteter og erfaring. Sociale erfaringer bliver ofte til "selvfølgelige repertoarer", hvorfor de sjældent bliver italesat. (Halkier, 2016). Gennem vores observationer er vi blevet opmærksomme på temaer, som for organisationen er ubevidst, hvilket er den styrke, vi har haft, da vi er kommet med et blik udefra. Vi har fået øje for det, som Giddens nævner er, "*tavs viden i menneskers praktiske bevidsthed*". (Giddens 1984, i (Halkier, 2016, s. 10). Vores observationer har givet os en viden og en nysgerrighed i forhold til forskellige temaer, hvilket vi ønskede at dykke dybere ned i, ved brug af fokusgruppeinterviews.

Vi har ikke søgt at skabe læring mellem informanterne, da vores hensigt med fokusgruppeinterviews som metode ikke har været at undersøge interaktioner og forståelser mellem dem, fordi vi i specialet har haft en deskriptiv tilgang.

Jf. afsnittet, *Observationer - konventionel etnografi*, har vi ved brug af observationer og en eksplorativ tilgang deltaget i informanternes specifikke kontekst i en periode, hvorfor vores empiri er meget bred. Vi valgte derfor at udføre fokusgruppeinterviewene efter vores observationer. Det muliggjorde, at vi kunne blive mere specifikke i forhold til vores emne, samtidig med at vi ikke forstyrrede informanterne yderligere i deres dagligdag, da konstellationen af fokusgruppeinterviewet bidrager til en følelse af en hverdagssituation, hvor de som kolleger sidder og taler sammen.

3.6 Adgang til informanter

Afsnittet beskriver, hvordan og hvilke overvejelser vi har gjort os for at få adgang til fokusgruppeinterviewenes informanter.

Udover den position vi har forsøgt at indtage i feltarbejdet, som beskrives i afsnittet, *Observationer - konventionel etnografi*, har vi haft overvejelser relateret til udvalg af informanter til fokusgruppeinterviewene. Vi valgte at samarbejde med teamlederne i de respektive teams. Det gjorde vi, fordi vi ønskede, at forespørgslen skulle gå gennem dem, da vi anså det som nemmere for medarbejderne at afvise teamlederens forespørgsel sammenlignet med vores, og at det ville kunne få en betydning for medarbejdernes motivation for at deltage i interviewet. På baggrund af det, ønskede vi ikke at blande os for meget i udvælgelsen af informanter, men opstillede nogle ønsker. Vi ønskede 4-6 informanter fra hvert team, da metodelitteraturen argumenterer for mindre fokusgrupper, hvis temaet til interviewet kan betragtes som et sårbart emne, eller det omhandler deltagernes hverdagsliv eller arbejdsrutiner (Halkier, 2016). Vi ønskede derudover at repræsentere Planet som kontekst, hvorfor vi ønskede informanter med forskellige køn, anciennitet, profession og etnicitet.

Herefter overlod vi udvælgelsen af informanter til den respektive teamleder. Vi blev enige om, at det var relevant for os at vide, hvorvidt informanterne frivilligt havde valgt at deltage, eller om det var efter direkte forespørgsel fra deres leder. Vi vurderede, at motivationen for at deltage i fokusgruppeinterviewene ville have indflydelse på engagementet, som ville få indflydelse på vores empiri, hvorfor vi valgte at spørge ind til ovenstående i slutningen af samtlige fokusgruppeinterview. Det var lidt forskelligt, hvad informanterne berettede om, men

vi konkluderer på baggrund heraf, at flertallet deltog frivilligt, hvilket vi vurderer som et udtryk for interesse og nysgerrighed på specialets emne. Vi er opmærksomme på, at få informanter er blevet udpeget, hvilket vi tilmed vurderer styrker vores empiri, da der er færre informanter som potentielt vil kunne agere teamledernes allierede og dermed udelukkende tale ledelsens sag.

3.7 Udarbejdelse og strukturering af moderatorguide

På baggrund af vores kendskab til felten gennem feltarbejdet, har vi udarbejdet en moderatorguide til fokusgruppeinterviewene med inspiration fra Bente Halkier (Bilag 5) (Halkier, 2016). De vigtigste elementer fra specialets moderatorguide, der danner rammerne for de fem fokusgruppeinterviews, er de didaktiske overvejelser, vi har gjort os i forbindelse med udarbejdelsen og faciliteringen.

Vi har gjort brug af to forskellige øvelser, snapshot og udsagnskort. De er inspireret af metoderne, snaplog og perspektiv samtaler (Bramming, Hansen, & Olesen, 2009) (Hagedorn-Rasmussen, Lund, Sørensen, Thomsen, & Mac, 2021). Øvelser kan være et godt værktøj til at fremme en interaktion blandt informanterne og styre dialogen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). De didaktiske overvejelser ved at inddrage de to metoder er, at det kan skabe mulighed for både at arbejde med visualisering og verbalisering, så informanternes forskellige præferencer for at udtrykke meninger og perspektiver imødekommes, hvilket kan fremme demokratisk deltagelse. I følgende to underafsnit, vil vi redegøre for metoderne: Snaplog og udsagnskort.

3.7.1 Snapshot

Kendskab til felten medførte, at vi vurderede, at målgruppen kunne have gavn af en øvelse som snapshot, da muligheden for at forberede sig hjemmefra, kunne skabe grundlag for, at informanterne kunne få talt sig varme. Vi vurderede, at det sandsynligvis ville skabe bedre forudsætning for deres senere bidrag i interviewet. Metodisk er vi inspireret af snaplog, som er en sammentrækning mellem "snapshot" og "logbog". Det er tilmed en visuel metode indenfor kvalitativ forskning (Bramming, Hansen, & Olesen, 2009). Vi har af metodiske overvejelser valgt at gøre brug af snapshot, da det er mindre tidskrævende for informanterne. Metoden aktiverer

informererne til at tage et billede af deres arbejde ud fra et specifikt udsagn. En uge forinden fokusgruppeinterviewet, sendte vi en mail til informanterne, hvor vi gav dem et udsagn, som de skulle tage et billede ud fra. Udsagnet var: *“Tag ét billede af noget, du synes I gør i dit team, for at du kan trives på dit arbejde”* (Bilag 6). I mailen informerede vi dem om, at de skulle sende billedet til os senest dagen inden fokusgruppeinterviewet, hvorefter vi satte alle billederne ind i et slideshow, så alle informanter kunne se hinandens billeder til fokusgruppeinterviewet. Vi var opmærksomme på, at snapshot øvelsen ville kræve forberedelse for informanterne, og derfor forventede vi, at de potentielt kunne komme til at glemme det. For at øvelsen fik de bedste betingelser, tillod vi os derfor at sende dem yderligere påmindelser om billederne forinden fokusgruppeinterviewene (Bilag 6). Det resulterede i, at det var et fåtal af informanterne, der ikke bidrog med et billede.

Hensigten med snapshot øvelsen har været at skabe et rum, hvor informanterne diskuterer deres perspektiver på, hvordan de trives på arbejdet. (Bramming, Hansen, & Olesen, 2009). Et andet formål har været, at få informanterne til at italesætte det, der ligger ”mellem linjerne”, hvor det visuelle materiale giver adgang til andre dele af den menneskelige bevidsthed (ibid.). Ved at gøre brug af snapshot, undersøger vi informanternes praksisser performativt, hvilket vil sige, at de ikke sprogliggjorte praksisser bliver tilgængelige for både informanterne og os som studerende. Visualisering giver informanterne alternative måder, hvorpå de kan forstå og tale om deres sociale eksistens (ibid.). Denne pointe underbygges af vores didaktiske overvejelser ved at inddrage snapshot. Ved at tage højde for øvelser, der både rummer verbalisering og visualisering, kunne vi imødekomme en af de ulemper, der kan være ved fokusgruppeinterviews. Det handler om, at interviewet kan bære præg af, at nogle informanter trækker sig mere end andre, grundet den sociale dynamik i gruppen (Halkier, 2016).

3.7.2 Udsagnskort

Den anden øvelse, vi har valgt, der skulle indgå i fokusgruppeinterviewet, er inspireret af artiklen ”Lærende Kortlægning – læring mellem forskning og praksis” af Peter Hagedorn-Rasmussen et al. (Hagedorn-Rasmussen, Lund, Sørensen, Thomsen, & Mac, 2021). I artiklen fremgår en figur, der viser fem trin i den lærende kortlægning (Bilag 7). Den lærende

kortlægning tager afsæt i aktionsforskning og Deweys pragmatisk læringsstilgang. Vi tager afstand fra aktionsforskningen, da vi blot er inspireret af den lærende kortlægning, men ikke gør brug af alle fem trin. Vi har fundet inspiration i trin 1-3.

I fokusgruppeinterviewet er vi inspireret af trin 3, som er perspektivsamtaler og udsagnskort. Trin 1 og 2 er den indledende indkredsning, hvor der tages udgangspunkt i at få indsigt i og viden om organisationen (Hagedorn-Rasmussen, Lund, Sørensen, Thomsen, & Mac, 2021). Trin 1 og 2 udgøres af feltarbejdet, der danner grundlaget for udarbejdelsen af trin 3. Perspektivsamtaler er med til at skabe et rum for refleksion mellem informanterne. Formålet er, at problematikker, der ikke på forhånd er velkendte, bliver ekspliciteret (ibid.).

I perspektivsamtalerne anvendes udsagnskort, som vi har designet på baggrund af udvalgte tematikker, der fremgik i vores feltnoter (Bilag 8). Udsagnskortene består af undrende, åbne og eksplorative udsagn, som informanterne kan svare forskelligt på, i henhold til, hvordan de hver især ser på det (Hagedorn-Rasmussen, Lund, Sørensen, Thomsen, & Mac, 2021). Formålet ved at tage udgangspunkt i bestemte temaer var, at det skulle bidrage til at styre informanterne i den retning, vi ønskede. Samtidig kunne vi holde fast ved den eksplorative tilgang ved at afvente, hvordan informanterne ville forstå det enkelte udsagn, og hvilket fokus de valgte at lægge i samtalen ud fra udsagnet.

Vi valgte, af strategiske årsager, hvilken rækkefølge kortene blev placeret i. Betydningen af rækkefølgen på kortene kom til udtryk i et konkret eksempel, hvor vi med vores abduktive tilgang ønskede at få bekræftet eller forkastet et *kvalificeret gæt*, som opstod på baggrund af vores observationer. Vi ønskede at udforske den hypotese, at *der er øget fokus på fysisk arbejdsmiljø sammenlignet med psykisk arbejdsmiljø i Planet*, uden at spørge direkte ind til det. Vi valgte at placere et kort øverst i bunken, som spurgte åbent indtil arbejdsmiljø som begreb, for at få indblik i, hvad informanterne forstod ved begrebet arbejdsmiljø. I forlængelse heraf valgte vi at lægge et udsagnskort, som spurgte direkte ind til det psykiske arbejdsmiljø senere i bunken, for at sikre os, at vi ville komme omkring begrebet, hvis informanterne kun snakkede om det fysiske arbejdsmiljø. På den måde fik vi et indblik i, hvorvidt vores *kvalificerede gæt* var i tråd med informanternes udtalelser. Lavpraktisk faciliterede moderatoren, at én informant startede med at trække et udsagnskort, hvorefter den pågældende person selv besvarede

udsagnet. Derefter skulle vedkommende byde de resterende informanter ind til dialog. Ved turtagning forsøgte vi tilmed at skabe plads til alle informanternes refleksioner og perspektiver.

Ovenstående afsnit beskriver udarbejdelsen og struktureringen af moderatorguiden, samt de didaktiske overvejelser og refleksioner i henhold til valg af metoderne, snapshot og udsagnskort. Nedenstående afsnit giver et indblik i, hvordan udførelsen af fokusgruppeinterviewet forløb, og hvilke refleksioner vi efterfølgende har gjort os relateret til det.

3.8 Udførsel af fokusgruppeinterview

Vi valgte at udføre fem fokusgruppeinterviews, ét i hver af de fire teams og ét med de fire teamledere. Det gjorde vi, da det kan være en fordel, at informanterne har kendskab til hinanden i forhold til at skulle snakke om sårbare emner og tage del i dialogen. At informanterne er fra samme team, bidrager også til, at de kan hjælpe med at uddybe hinandens perspektiver, da de deler mange af de samme erfaringer og oplevelser. Ydermere er vi interesseret i konteksten, hvorfor det også i fokusgruppeinterviewet er relevant at undersøge de fire forskellige teams hver for sig.

Vi var bevidste om, at det også kunne få indflydelse på empirien, at informanterne kender hinanden og arbejder sammen til daglig, da det kan medføre, at de ved sårbare emner, holder perspektiver tilbage, fordi de ved, at de skal indgå i en arbejdsrelation efterfølgende (Halkier, 2016). For at imødekomme risikoen for at informanterne holdte sig tilbage, italesatte vi forinden fokusgruppeinterviewets start, at rummet handler om at skabe refleksion, som ofte opstår når man er nysgerrig på hinandens synspunkter, og at hensigten med interviewet ikke er at nå til enighed.

Vi havde på forhånd valgt én moderator og én observatør til hvert interview. Observatøren havde til opgave at observere rummet, tage tid og fungere som sparringspartner for moderatoren. I specialegruppen var vi skiftevis moderator og observatør, så vi alle tre både faciliterede og observerede. Da vi skiftevis gennem observationsugerne, jf. afsnittet *observationer - konventionel etnografi*, har haft rollen som primær observatør i de forskellige teams, valgte vi, at den person, som var primær observatør i teamet, også skulle være

moderator. Det gjorde vi ud fra overvejelser om, at informanterne ville føle sig mere trygge og derfor mere tilbøjelige til at åbne op og deltage aktivt i dialogen. Vi oplevede, at der var forskel på, hvilken stemning vi kunne skabe til de enkelte fokusgruppeinterview i de fire teams. Under interviewet med Saturn deltog der udelukkende informanter som moderator og observatør havde interageret og talt med under feltarbejdet. Det betød, at stemningen fremstod mere uformel, og at deltagerne virkede mere trygge i at italesætte deres umiddelbare og ærlige meninger og perspektiver. Vi vurderer, at det har styrket den indsamlede empiri i Saturn.

Fokusgruppeinterviewene blev afholdt på de respektive teams enkelte lokationer. Interviewene var af én times varighed. Vi antog, at informanterne ikke havde deltaget i et fokusgruppeinterview før, hvorfor vi lagde stor vægt på at italesætte rammerne for interviewet. Vi var meget opmærksomme på at tydeliggøre, at interviewet skulle være en dialog mellem informanterne og ikke en dialog mellem moderator og informanter. Derudover var vi meget eksplicitte i at fremhæve, at moderatoren havde en tilbagetrukket rolle, hvilket de nok ville opleve som passivt, men at det var helt bevidst fra vores side. Det gjorde vi for at forventningsafstemme og mindske sandsynligheden for, at informanterne ville opleve vores tilgang som uprofessionel, hvilket kunne have skabt frustration og modstand mod rammen for interviewet. Selvom vi havde fokus på at præsentere rammerne, observerede vi alligevel, at der var flere informanter, som i starten af fokusgruppeinterviewet kiggede mod moderatoren og ikke på de øvrige informanter. Vi oplevede tilmed, at mange af informanterne var gode til at holde dialogen mellem hinanden, og at de udviste proaktiv spørgelyst, hvilket bidrog til den interaktion, vi ønskede.

Under præsentationen af rammerne understregede vi, at alle informanternes oplevelser og meninger er lige vigtige, og at der ikke er nogle rigtige eller forkerte svar. Derudover pointerede vi, at det ikke er formålet at nå til enighed, men at de gerne må være uenige, da deres dialog omkring tematikkerne, er interessant for os. Desuden italesatte vi, at informanterne er eksperterne og at vi glædede os til at få et indblik i deres hverdag. Ifølge Halkier er denne afsluttende pointering vigtig, da det signalerer informanternes position i fokusgruppeinterviewet, hvilket kan give bedre forudsætninger for, at de kommer med varierende vurderinger og diskuterer mere frit og åbent (Halkier, 2016). Det bakkes der generelt op om i metodelitteraturen, hvor en forventningsafstemning og transparens omkring,

at informanterne er eksperter, kan være med til at udligne den skævvridning i positionering, der kan være mellem informanterne og os som universitetsstuderende. Det skyldes, at informanterne kan have den forståelse, at vi som universitetsstuderende har de korrekte svar (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Vi oplevede, at informanterne var gode til at holde dialogen blandt dem, hvilket bidrog med mange gode refleksioner og perspektiver på udsagnene. Vi observerede tilmed, at udsagnskortene til tider var svære at forstå for informanterne. Det ledte til, at de enten søgte sparring og forståelse hos hinanden eller inddrog os. Vi opfordrede dem til at søge sparring hos hinanden først, hvilket også bidrog med nuancer til empirien, da de hver især bidrog med perspektiver på eksempelvis at forstå begrebet arbejdsmiljø, som fremgik af udsagnskortene.

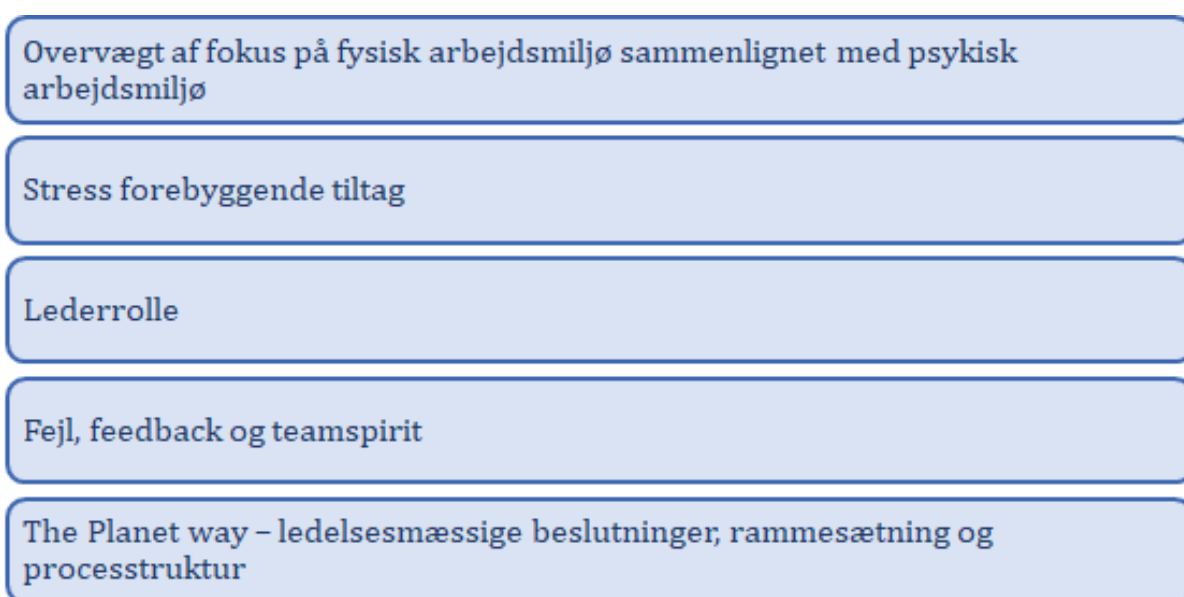
Vi var opmærksomme på, at vores metodiske tilgang skulle bære præg af, at vi ikke stillede for mange opklarende spørgsmål i løbet af interviewet. Vi lod derfor informanterne være i interaktion, når der opstod tvivlsspørgsmål. Enkelte gange måtte vi imidlertid stille opklarende spørgsmål, for at holde samtalen på vores problemformulering, hvilket vil blive nuanceret i specialets kapitel 5, *Diskussion*.

3.9 Transskriberings- og kodningsstrategi

Efter udførelsen af de fem fokusgruppeinterviews, bevægede vi os ind i empiribearbejdningen. I første del af bearbejdningen transskriberede vi de optagede fokusgruppeinterviews, hvor alt blev nedskrevet, hvorefter det blev betegnet som vores empiri (Kvale & Brinkmann, 2015). Vores tilgang til transskriptionen, fremgår i specialets udarbejdede transskriptionsguide (Bilag 9).

Næste skridt i empiribearbejdningen var vores kodningsstrategi. I tråd med vores videnskabsteoretiske ståsted, pragmatismen, har vi valgt at bygge vores kodning op omkring en abduktiv tilgang. Det betyder, at vi på baggrund af observationer og de udførte fokusgruppeinterviews har genereret *kvalificerede gæt*, gennem faglige diskussioner i specialegruppen.

I nedenstående figur fremgår de fem koder, vi systematisk bearbejdede alle fem interviews ud fra. Vi valgte ikke at kode specialets feltnoter. Det skyldes, at tematikkerne til fokusgruppeinterviewene er baseret på de *kvalificerede gæt*, som observationerne danner grundlag for, hvorfor vi argumenterer for, at vi kan fravælge så omfattende en kodningsproces, uden at det får betydelig indflydelse på projektets validitet. Nedenstående figur viser de 5 koder:



Yderligere transparens omkring specialets kodningsstrategi fremgår i bilag 10. Derfor er specialets teorivalg, foruden specialets videnskabsteoretiske afsæt, først blevet besluttet efter endt kodning. Vi lod derfor empirien diktere, hvilke teorier, der gav mening at bearbejde empirien med.

Kapitel 3, *Metode* giver et indblik i specialets undersøgelsesdesign, som er fundamentet for specialets empiri, der danner grundlag for den information, vi har arbejdet videre med analytisk. I det kommende kapitel 4, *Analyse*, vil vi indlede med at præsentere projektets analysestrategi, som ligeledes tager afsæt i vores videnskabsteoretiske ståsted, pragmatismen.

Kapitel 4

4.0 Analysestrategi

I dette afsnit vil vi præsentere specialets analysestrategi. Det er med henblik på at skabe transparens i både bearbejdningen af empirien, tilblivelsen af analysen og tilmed den endelige analysestrategi.

Tilblivelsen af analysen har været igennem flere faser. Med et ønske om at sikre en dybdegående bearbejdning af empirien, har vi med udgangspunkt i vores videnskabsteoretiske ståsted, pragmatismen, analyseret feltnoter og fokusgruppeinterviews ud fra hvert enkelt team. Jf. afsnittet, *Videnskabsteoretisk ståsted*, er pragmatismen af den overbevisning, idet vi bringer forskellige erfaringer i spil, og at vores opfattelse dermed differentierer sig fra en kontekst til en anden. Derfor er analysen først blevet produceret ud fra en tankegang om at analysere hvert teams fokusgruppeinterview ud fra specialets kodninger sammen med nedskrevne feltnoter taget under observationerne. Vi har hver især været, det vi kalder for primær observatør i felten, og derfor valgte vi, at den primære observatør skulle kode og skrive udkast til den del af analysen, som den givne person havde været gennemgående i. Det er med det argument, at den primære observatør vil kunne genkalde erfaringer og følelser relateret til nedskrevne observationer fra felten og sætte dem i relation til fokusgruppeinterviewets empiri fra samme team. Ydermere synes vi, det var vigtigt, jf. afsnittet, *Team etnografi*, at inddrage observationer og erfaringer fra os alle tre. Det blev derfor argumentet for, at vi alle tre skulle bidrage til analysen. Det betød, at vi efter denne proces stod med fire analysedele med overskrifterne: Mars, Venus, Saturn og Merkur. Fokusgruppeinterviewet med teamlederne blev bearbejdet på anden vis ved at inddrage det i relation til medarbejdernes fokusgruppeinterviews.

Da vi efter denne proces stod med fire analysedele, fandt vi sammen tre overordnede analytiske tematikker, der gik igen på tværs af de fire teams, men som hver især bidrog med forskellige nuancer. Det endte ud i følgende overskrifter på de tre overordnede analysedele:

Analysedel 1: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø

Analysedel 2: Stressforebyggende tiltag

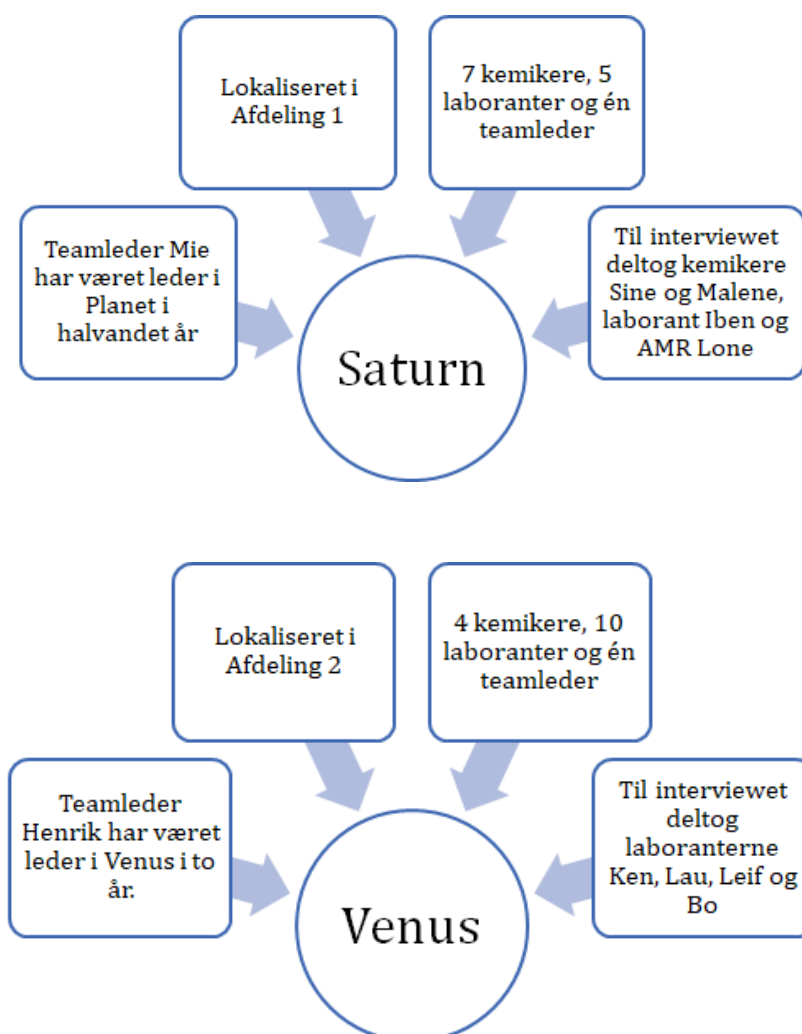
Analysedel 3: Lederen som rollemodel

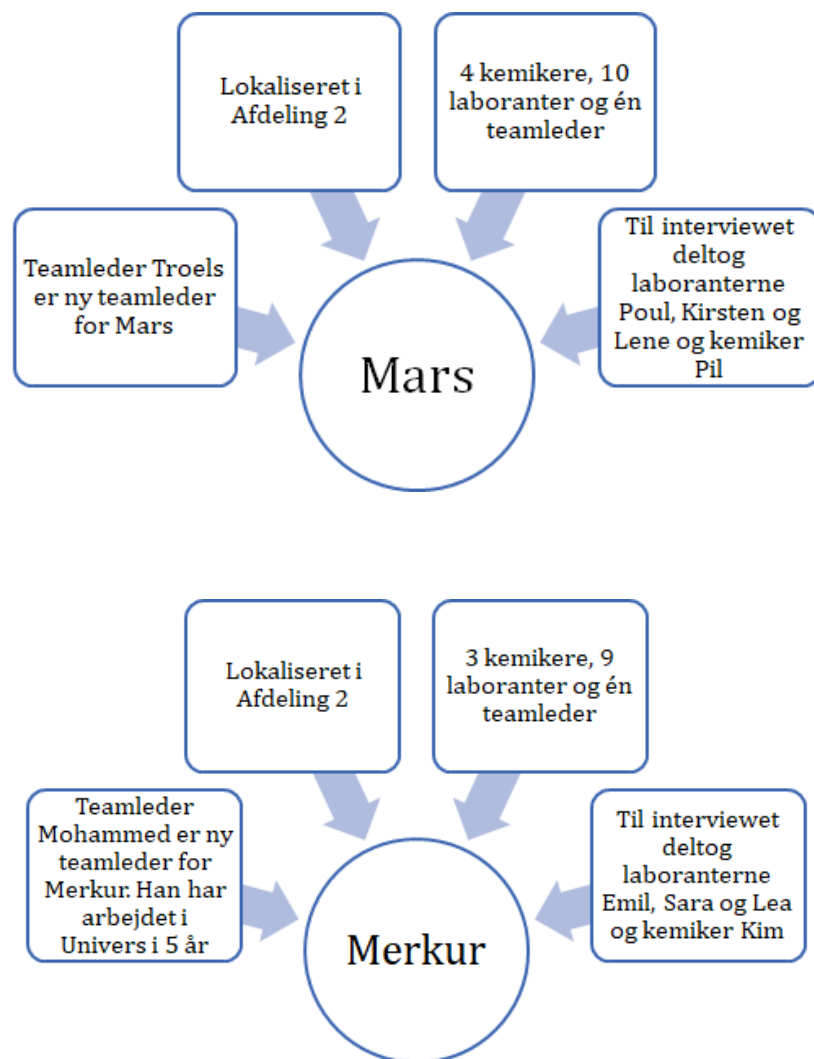
Jf. *Teori til empirisk bearbejdning*, inddrager vi teorier og begreber, vi mener, der nuancerer og belyser specialets empiri med henblik på at besvare specialets problemformulering. Opsummerende er disse tre teorier: Mac og Madsens teori om *forandringsforståelse*, John Deweys teori om *erfaringsbaseret læring* samt Amy Edmondsons teori om *psykologisk tryghed*.

Før vi lader dig gå om bord i analysen, vil vi kort præsentere de fire teams, der er omdrejningspunktet for vores analyse, samt præsentere informanterne, der deltog i fokusgruppeinterviewene. Derudover vil vi gøre opmærksom på, at samtlige transskriptioner af fokusgruppeinterviewene kan fremsendes ved efterspørgsel.

Team præsentationer

Nedenstående figurer visualiserer de fire teams: Saturn, Venus, Mars og Merkur.





4.1 Analysedel 1: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø

Analysedel 1 vil tage udgangspunkt i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø samt driften og hvilken betydning det får, for om medarbejdere i Planet kan handle på de stressforebyggende tiltag, samt hvilken indflydelse teamlederne har i den forbindelse.

4.1.2 Fysisk arbejdsmiljø i felten

Gennem observationer i felten, var det nemt at få øje på det fysiske arbejdsmiljø, da det ofte blev italesat. Hvert team i Planet afholder fællesmøde hver anden dag, hvor de står sammen

ude på gangen og kigger op mod en tavle. De kalder møderne tavlemøder, de tager 15 minutter og foregår efter en stram dagsorden, ud fra LEAN-konceptet hvor "safety first" fremgår som det første og vigtigste punkt. Efter tavlemøderne deltager teamlederne i et ledermøde med samme struktur, hvor de viderebringer informationer fra tavlemøderne med medarbejderne. Nedenstående observation er observeret efter et ledertavlemøde på dag tre af Laura, i Afdeling 2. Venus' teamleder Henrik og Mars' teamleder Troels deltog:

"Henrik trækker mig til side efter mødet [...]. Jeg bemærker, at han på eget initiativ bruger meget tid på at fortælle, at de har et punkt der hedder "safety first". Det er et punkt jeg har bemærket går igen som det første punkt på alle tavlemøder både med medarbejdere og ledere. Henrik fortæller, at det handler om forebyggelse af fysiske arbejdsskader. Han fortæller, at det er et begreb, de går meget op i (...)". (Feltnote d. 11.03.24, dialog mellem Henrik og Laura).

Ovenstående citat indikerer ledernes fokus på "safety first", og hvilken betydning det har i Afdeling 2. Da vi som beskrevet observerede, at der var meget fokus på det fysiske arbejdsmiljø, var vi opmærksomme på, hvad medarbejderne ville give udtryk for i fokusgruppeinterviewet om emnerne arbejdsmiljø og trivsel. I fokusgruppeinterviewet med Mars, centrerede samtalen sig hurtigt på det fysiske arbejdsmiljø, da vi startede anden del af interviewet med udsagnet: *"For mig er et godt arbejdsmiljø..."*. Laboranten Kirsten giver udtryk for følgende:

"(...) At man skal passe på sine medarbejdere. Vi laver jo meget rutinearbejde. [...] Nu er der jo sket noget med x og hendes arm, at man skal holde øje med sine medarbejdere, passe på dem. Sørge for det, ja.. Powerbreak eller et eller andet.. bevæger sig lidt". (00:15:29).

Kirsten er ikke den eneste af informanterne, der under interviewet giver udtryk for, at arbejdsmiljøet omhandler forebyggelse af fysiske skader. Vi observerer, at de på tværs af fokusgruppeinterviewene ud fra samme udsagnskort beskriver arbejdsmiljøet som en forebyggelse af fysiske skader. Det tolker vi som et udtryk for, at de i Planet har et fælles sprog for det fysiske arbejdsmiljø. Ud fra ovenstående citat og observationer af felten, er vi bevidste om, at der grundet meget rutinepræget laboratoriearbejde er behov for fokus på arbejdsstillinger samt stramme procedurer i henhold til håndtering af farlige væsker. I felten blev vi ligeledes opmærksomme på, at de i Planet arbejder særdeles systematisk og

procesorienteret med det fysiske arbejdsmiljø. Det kan tolkes på baggrund af de ugentlige tavlemøder, hvor "safety first" bliver bragt op kontinuerligt, og hvor der ligeledes er fokus på at inddrage medarbejderne, i forhold til at forebygge fejl og ulykker. Den observation og tilgang til interventioner genkendes i organisationsforskere og teoretikere Anita Mac og Sabine Madsens teori om en *procesorienteret tilgang* til forandring, der netop har fokus på medarbejdernes forståelse og fortolkning, som kan bidrage til *meningsskabelse* i relation til arbejdet (Mac & Madsen, 2018). Udover et fokus på kontinuerlig opfølgning og medarbejderinddragelse, forstår vi, at arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø i Planet har fokus på målstyring, da det er centralt for medarbejdere og ledere at finde løsninger og handle på "safety first". Derfor kan det indikere, at de arbejder med det fysiske arbejdsmiljø ud fra det Mac og Madsen betegner som en *integreret forandringsforståelse*, hvor målet bliver til gennem fortolkning af medarbejdernes behov og muligheder, hvilket bidrager til, at arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø lykkes (ibid.). Det kan indikere, at medarbejderne og teamlederne kan handle på tiltag, der omhandler det fysiske arbejdsmiljø, da de grundet inddragelse skaber mening med at have fokus på det.

På baggrund af observationer, ovenstående citat samt feltnoten tolker vi, at det fysiske arbejdsmiljø bliver prioriteret højt på tværs af de fire teams i Planet. En anden pointe i forhold til et øget fokus på det fysiske arbejdsmiljø, kommer til udtryk under fokusgruppeinterviewet med Team Venus. I løbet af interviewet har informanterne en dialog, hvor vi får indblik i, at de har en opfattelse af, at deres arbejdsmiljørepræsentant varetager alt arbejde om det fysiske arbejdsmiljø. Derfor tolker vi, at de forstår, at hendes position som arbejdsmiljørepræsentant ikke indeholder det psykiske arbejdsmiljø. Nedenstående citat, underbygger den tolkning, da laboranten Leif fra Venus udtaler:

"(...) Det er jo basic alt det, som... Som, hvad skal man sige... Som arbejdsmiljørepræsentanten, hun laver, ikke? Fysisk arbejdsmiljø.. Arbejdet der, ikke? (...)". (00:19:08).

At informanterne i Venus opfatter, at deres arbejdsmiljørepræsentant har fokus på det fysiske arbejdsmiljø, er også den forståelse, vi har ud fra observationer fra felten, hvor vi løbende havde uformelle samtaler med arbejdsmiljørepræsentanterne. Da vi startede vores feltarbejde, havde

vi et introducerende møde til arbejdsmiljøarbejdet med Lone, som er arbejdsmiljørepræsentant for Afdeling 1. Lone fortalte os, at alle nye medarbejdere fik det samme introkursus ved opstart i Planet. Vi fik indtryk af, at arbejdsmiljøarbejdet i Planet primært omhandler det fysiske arbejdsmiljø, idet der kun var ét slide ude af de mange slides, som omhandlede det psykiske arbejdsmiljø. Dét ene slide repræsenterede en oversigt over, hvilke ressourcer Planet stillede til rådighed, hvis medarbejderne føler, at de ikke trives, hvilket eksempelvis var en Mental Care Hotline. Nedenstående feltnote er observeret af Laura på dag 2 under vores introducerende møde til arbejdsmiljøarbejdet sammen med Anne og Celine.

“Efter endt intro med arbejdsmiljørepræsentanten, spørger jeg til om det psykiske arbejdsmiljø er en del af træningen, til det svarer hun nej. Jeg tænker, at det må betyde, at den psykiske del af arbejdsmiljøet ikke er en del af intro-programmet for nye medarbejdere, og hvorfor? Hun giver udtryk for, at det lidt er en selvfølge, at de passer på hinanden, fordi de kender hinanden så godt” (Feltnote d. 04.03.24, møde med arbejdsmiljørepræsentant. Laura, Celine og Anne deltager i mødet)

På baggrund af arbejdsmiljørepræsentantens forståelse om, at psykisk arbejdsmiljø er en selvfølge samt Leifs forståelse af, at arbejdsmiljørepræsentanten primært arbejder med det fysiske, tolker vi, at det kan indikere, at de i Planet ikke arbejder struktureret og kontinuerligt med det psykiske arbejdsmiljø.

Opsummerende betyder ovenstående analytiske fund, at vi forstår, at de i Planet arbejder ud fra en *integreret forandringsforståelse*, når det handler om fysisk arbejdsmiljø. Vi vil i den følgende del af analysen dykke ned i, hvilken tilgang Planet har til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

4.1.3 Psykisk arbejdsmiljø i felten

Ovenstående analyse indikerer, at der er et fokus på det fysiske arbejdsmiljø. Derfor var vi særligt opmærksomme på, om informanterne i fokusgruppeinterviewene selv ville tage initiativ til at tale om psykisk arbejdsmiljø. I fokusgruppeinterviewets første del, som udgøres af snapshot øvelsen, skulle informanterne hver især tage et billede ud fra følgende opskrift: *“Tag ét billede af noget, du synes I gør i dit team, for at du kan trives på dit arbejde”*. Til

fokusgruppeinterviewet med Team Mars havde alle informanterne taget et billede, som illustrerer, at trivsel for dem hænger sammen med psykisk arbejdsmiljø. Kirsten fra Mars havde taget et billede af en dør, der er åben, hvilket for hende symboliserer, at hun altid kan komme til hendes kollegaer og leder. Pil fra Mars havde taget et billede af en sms korrespondance med hendes teamleder Troels, der udviser stor forståelse for hendes livssituation med to syge børn. I nedenstående citat kommenterer Poul på sit billede (Se bilag 13):

“(...) Jeg står og holder en dolkhale. Og en dolkhale, det er lidt vores maskot for teamet. Som man giver videre til en fra teamet, som har gjort en god indsats. Eller som måske har haft det hårdt. Så man får den som en form for skulder opbakning. At man er god nok. Vi kan jo godt være presset alle sammen. Så den der, den er rigtig rar at have [...] Og jeg husker godt, første gang jeg fik den, så føler man sig værdsat. Og det er guld værd. Altså for mit vedkommende. Hvis man ikke føler sig værdsat på et arbejde, så er der ikke en grund til at komme på arbejde, føler jeg.” (00:06:55).

Ovenstående citat indikerer, at Poul mener, at anerkendelse og det at blive set og føle sig værdsat, er faktorer, der spiller ind på hans trivsel. Ud fra Pouls citat samt Pils og Kirstens billeder, kan det vidne om, at det er vigtigt for informanterne i Mars, at de er en del af et team, hvor der er opmærksomhed på betydningen af anerkendelse, sammenhold og gensidig respekt mellem hinanden, da det har stor indflydelse på deres trivsel. Professor i ledelse, Amy Edmondson tilkendegiver gennem hendes teori hvordan *psykologisk tryghed* overordnet set er *“en livsvigtig kilde til værdiskabelse i organisationer, som opererer i et komplekst, foranderligt miljø”* (Edmondson, 2020, s. 21). På baggrund af dette, tolker vi, at informanternes opmærksomhed på anerkendelse, forståelse og sammenhold kan få en betydning for Univers, da værdiskabelsen kan bidrage til, at Univers kan forholde sig relevant i en foranderlig verden og skabe læring, for at kunne følge med udviklingen. Det er forudsat at *psykologisk tryghed* er repræsenteret i flere teams og afdelinger i Univers, før det har en direkte effekt i organisationen (Edmondson, 2020).

Ud fra ovenstående ses det, at informanterne i Mars talte ind i psykisk arbejdsmiljø, ved at italesætte behovet for anerkendelse, sammenhold, gensidig respekt og det at føle sig værdsat. Under fokusgruppeinterviewet med Mars, oplevede vi derfor en uoverensstemmelse mellem

det, vi observerede i felten om fysisk arbejdsmiljø, og det informanterne gav udtryk for, i henhold til vigtigheden af psykisk arbejdsmiljø i interviewet. Det kan indikere, at de organisatoriske rammer omkring et øget fokus på fysisk arbejdsmiljø muligvis påvirker tilstedeværelsen af det psykiske arbejdsmiljø i Planet, da en højere prioritering af det fysiske tager ressourcer fra arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. På baggrund heraf tolker vi, at det kan modarbejde, hvorvidt medarbejderne kan handle på de stressforebyggende tiltag. Forudsætningen for, at der opstår den ønskede læring ved de stressforebyggende tiltag kan derfor fremstå uhåndgribelig og være svær at handle på for medarbejderne og lederne i Mars, når et øget fokus på det fysiske arbejdsmiljø, som vi tolker er et vilkår, udgør det primære fokus på arbejdsmiljøområdet i Planet.

Ifølge filosof, psykolog og læringsteoretiker John Dewey har vores *erfaringer* og *vaner* stor betydning for, hvordan vi *handler* og *lærer* (Brandt & Elkjær, 2011). Inddrages Deweys begreber, kan det betyde at medarbejdernes og ledernes *vaner*, som handler om, at fysisk arbejdsmiljø prioriteres over psykisk arbejdsmiljø, kan påvirke implementeringen af de stressforebyggende tiltag. Det kan de, fordi medarbejderne, med afsæt i et manglende fokus på tiltag om det psykiske arbejdsmiljø, vil have færre *erfaringer* at trække på i forbindelse med de stressforebyggende tiltag.

Ovenstående analyse indikerer, at informanterne i Mars har et behov for fokus på det psykiske arbejdsmiljø, men at det ikke stemmer overens med, hvor meget det psykiske arbejdsmiljø er prioriteret. Det kan skyldes, at fraværet af *erfaringen* med det psykiske arbejdsmiljø får betydning for *handlingen*, hvilket medvirker til at reproducere den *vane*, der handler om, at det fysiske arbejdsmiljø er højeste prioritet. Det betyder også, at medarbejderne i Mars kan blive usikre på, hvad der vil ske, hvis de handler på de stressforebyggende tiltag, da de har svært ved at trække på *erfaringer* fra lignende kontekster. På denne måde modarbejder et øget fokus på fysisk arbejdsmiljø, at medarbejdere og ledere kan handle på de stressforebyggende tiltag.

I ovenstående analytiske nedslag ser vi en uoverensstemmelse mellem behovet for psykisk arbejdsmiljø i Team Mars, og det vi observerer i felten. En anden analysepointe i forhold til det psykiske arbejdsmiljø kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewet med Team Venus. Under anden del af fokusgruppeinterviewet, som er perspektiv samtaler, trækker informanterne i Venus udsagnskortet: "*Jeg oplever, at vi værner om vores psykiske arbejdsmiljø når...*":

Leif: *"Jeg oplever, at vi værner om vores psykiske arbejdsmiljø, når ... Øh ... Ja, vi værner om vores psykiske arbejdsmiljø"* (Virker til at skulle tænke over svaret) (00:40:28).

Lau: *"Når folk bliver mobbet"* (00:40:38).

Leif: *"Det ved jeg ikke lige. Så jeg ved det ikke. Den er jeg lidt sådan blank på, hvordan jeg skal svare på den. Ja. Fordi, hvornår værner vi om vores psykiske arbejdsmiljø? Ja. Gør vi nogensinde det?"* (00:40:38).

Ovenstående er et uddrag af en længere udveksling, hvor vi observerer, at den generelle stemning under den del af interviewet virker anderledes end resten af interviewet, hvor vi oplevede mere stilhed og lang betænkningstid fra informanterne. På baggrund af stilheden med lange pauser mellem udtalelserne, utydelige sætningskonstruktioner og informanternes udtalelser tolker vi, at de i Team Venus ikke er vant til at tale om deres psykiske arbejdsmiljø. Vi tolker ydermere, at fraværet af at tale om det psykiske arbejdsmiljø kan have indflydelse på oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø i Venus. Det kan få en betydning for, hvordan medarbejderne anvender de stressforebyggende tiltag. Som tidligere nævnt mener Dewey, at *handlingen* er betinget af *erfaringen* (Brandi & Elkjær, 2011, s. 77). Det kan tolkes på baggrund heraf, at det kan blive en barriere for de stressforebyggende tiltag, hvis de i Venus heller ikke har *erfaring* at trække på, da det tilmed bliver udfordrende at *handle* på tiltagene fremover.

Ligesom i Venus besvarer informanterne i Team Merkur udsagnskortet: *"Vi oplever, at der bliver værnet om det psykiske arbejdsmiljø, når..."*. Til det udsagn udtrykker Lea og Sara sig:

Lea: *"Altså vi værner om det fysiske faktisk. Det er meget stærkere end det psykiske."* (00:35:53).

(...)

Sara: *"(...) Altså vi har jo dagligt, eller i hvert fald efter tavlemøderne, så er vi jo alle sammen opfordret til at deltage i powerbreak, som skal gøre, at vi får lidt mere gang i leddene, og holder os friske. Men vi har ikke det modsatte, det mentale powerbreak, hvor man har tid til at*

sætte sig ned 10 minutter, og lige lukke af for ting. Det bliver ikke set på samme måde, så bliver man bedt om at flekse ud [...] Men som Kim nævner, så når der sker sådan nogle ting, som et dødsfald i et team, eller et slemt sygdomsforløb, så bliver der selvfølgelig taget hånd om det, og gjort det på allerbedste vis. Men det skal jo ikke kun være et enkelt tilfælde, det skal jo være noget..." (00:38:10).

I citatet ses det, at powerbreaks er et tiltag, som igen har fokus på det fysiske arbejdsmiljø. Sara fremhæver, at de ikke har mulighed for at holde mentale breaks, da de derimod bliver bedt om at bruge flekstimer på det. Ifølge Lea og Sara forstår vi, at de ikke synes det psykiske arbejdsmiljø bliver prioriteret lige så højt, som det psykiske arbejdsmiljø. Ydermere ses det, at der bliver taget hånd om enkelte tilfælde, men at disse tilfælde angiveligt skal være af alvorligere karakter, såsom en kollegas dødsfald. Vi tolker ud fra citatet, at Sara ønsker, at der skal være et kontinuerligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø, og at det ikke kun skal i fokus, når mere alvorlige begivenheder indmelder sig. Med afsæt i Mac og Madsens *procesorienterede tilgang*, tolker vi, at Saras forandringsforståelse relateret til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø læner sig op ad samme tilgang (Mac & Madsen, 2018).

At Lea og Sara fra Merkur ikke har forståelsen af, at der bliver værnet om det psykiske arbejdsmiljø, står i kontrast til det, deres teamleder Mohammed italesætter under fokusgruppeinterviewet med teamlederne:

"(...)Vi går meget op i psykologisk velvære i Univers. Det gør vi. Og der bliver gjort meget. Og på de seneste år, har det gået fra, det er i hvert fald min oplevelse, at det er gået fra snak til aktion. Så det er jo noget, som jeg har lagt mærke til er sket siden omkring 2021. Jeg kan godt mærke, at det har ændret sig. Og det har ændret sig for folk" (00.40.54).

Ud fra ovenstående citat sammenholdt med ovenstående analyse, hvor Sara og Lea ikke synes der bliver værnet om det psykiske arbejdsmiljø, tolker vi, at der er en uoverensstemmelse mellem, hvordan Mohammed og hans medarbejdere ser på, hvorvidt der bliver fokuseret på det psykiske arbejdsmiljø. Med begrebet *meningsskabelse*, beskriver Mac og Madsen, at der er forskel på, hvordan individer i organisationen skaber mening (Mac & Madsen, 2018). I tillæg hertil gør Mac og Madsen, brug af begrebet *sensegiving*, som søger at forklare, hvordan ledere og medarbejdere håndterer og tolker en given situation forskelligt (Mac & Madsen, 2018). *Sensegiving* er således et udtryk for, at det som giver mening for lederen, ikke altid giver mening

for medarbejderne. Vi tolker her, at *sensegiving* hos Mohammed er forskellig fra Sara og Leas *sensegiving* relateret til det psykiske arbejdsmiljø, hvilket ifølge Mac og Madsen kan medføre misforståelser og modstand mod forandringer (ibid.). Med udgangspunkt i dette, tolker vi, at medarbejderne i Merkur skaber mening ud fra deres behov, som handler om at arbejde yderligere med det psykiske arbejdsmiljø. Derimod finder Mohammed det meningsfuldt ikke at fokusere yderligere på psykisk arbejdsmiljø, da han synes, der er tilstrækkeligt med fokus på det. På baggrund af ovenstående tolker vi, at det kan være en organisatorisk udfordring, hvis Mohammed ikke er opmærksom på, at hans medarbejdere har skabt en anden mening end ham selv omkring behovet for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Det kan betyde, at der opstår misforståelser, hvilket, vi tolker, kan modarbejde, at medarbejderne handler på de stressforebyggende tiltag.

Opsummerende fandt vi i denne del af analysen, at tilstedeværelsen af og erfaringerne med det psykiske arbejdsmiljø i Planet er af beskeden størrelse sammenlignet med det fysiske arbejdsmiljø. Vi fandt ydermere, at et øget fokus på fysisk arbejdsmiljø medfører, at det psykiske arbejdsmiljø nedprioriteres.

Vi har ud fra ovenstående analyse, om det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, tilmed analyseret os frem til, at tilgangen til det fysiske arbejdsmiljø i Planet er i tråd med en *integreret forandringsforståelse*. Vi vil i følgende afsnit nuancere, hvordan Planet arbejder med driften.

4.1.4 Konkrete aktioner, der understøtter udvikling af driften

Vi forstår, at der i Planet ikke er de samme forudsætninger for at arbejde med det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Den forståelse bliver nuanceret af Saturns teamleder Mie, da hun udtrykker, at hun ikke ser et behov for konkrete aktioner i deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø:

Mie: "Altså, nu spørger du sådan... Hvad er aktionen? Jeg tænker sådan lidt, at meget af det der med det psykiske arbejdsmiljø, ligger faktisk bare lidt i os. Altså, det er ikke sådan, at man måske behøver at have de der konkrete aktioner [...] Så jeg tror bare, det ligger i hverdagen, at man forsøger at skabe de der rum (...)" (00:44:16).

Mie forstår, at de ikke har behov for konkrete aktioner i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i Saturn. Med afsæt i Mac og Madsens forandringsforståelse, argumenteres der for, at alle initiativer kræver et processuelt mindset med planlægning, evaluering og justering gennem hele processen, hvis initiativet skal være kontinuerligt relevant og en forandring skal understøttes (Mac & Madsen, 2018). Med afsæt i Mac og Madsen tolker vi, at det er centralt for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, at der kontinuerligt bliver arbejdet med konkrete aktioner for at understøtte arbejdet med de stressforebyggende tiltag. At Saturns teamleder Mie ikke er opmærksom på det, kan få betydning for, hvordan medarbejderne handler på tiltagene. På trods af Mies forståelse af deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø, har vi som tidligere beskrevet set, at de på tværs af hele Planet er dygtige til at arbejde med fysisk arbejdsmiljø ud fra det Mac og Madsen beskriver som en *integreret forandringsforståelse*, hvor fokus er på målstyring og procesorientering samtidig (ibid.). På tværs af alle teams i Planet arbejdes der med procesværktøjet LEAN, hvilket også er beskrevet i specialet jf. afsnittet, *Casebeskrivelse*. Da vi startede vores feltarbejde i Saturn, fik vi indblik i et for nyligt implementeret LEAN-koncept, Kaizen tavle (Videnpunkt, 2024). Kaizen tavle er inspireret af SMART-mål, og er således en måde at arbejde med konkret målsætning, evaluering, og uddelegering af ansvar i forbindelse med virksomhedens forandringsaktiviteter. Det indbefatter, at de har fokus på, om et nyt forslag i forhold til driften er specifikt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsbestemt (Alt om ledelse, 2024).

LEAN-partneren, Niklas, i Saturn forklarede også, at Kaizen tavle hjælper Saturn til at rammesætte og optimere processer, der skal implementeres. Kaizen tavle er således en måde at inddrage medarbejdernes input, uddelegere ansvar og følge op på eksisterende tiltag vedrørende driften i Saturn. På observationsdag fem i Saturn, observerer Celine en udførsel af Kaizen tavle. Efter Kaizen tavle bliver hun stående og kommer i kontakt med LEAN-partneren Niklas. Celine skriver i sine feltnoter:

"(...) Jeg spørger lidt nysgerrigt ind til de ideer som bearbejdes på tavlen og siger: "Når jeg kigger og læser på tavlen, kan jeg se, at det er ideer, som går meget på driften i dagligdagen. Har I en lignende metode til ideer, som handler mere om fx. trivsel?". Han siger "Ja... Altså, vi har jo den her halvårslige trivselsmåling, eller halvårslige er det vidst, hvor medarbejderne svarer på spørgsmål angående stress." Sine, som var mødeleder til Kaizen tavle, kommer hen til os. Jeg

spørger igen: "Kan medarbejderne fx sige "jeg har en ide til, hvordan vi kan lave noget mere socialt sammen på arbejde" Vil sådan en idé blive modtaget og bearbejdet på tavlen?" De kigger på hinanden og tøver (...)" (Feltnote d. 08.03.24. Dialog efter Kaizen tavle med Celine, kemiker Sine og LEAN-partner Niklas).

Det kommer til udtryk, at Saturn har forskellige tilgange til, hvordan de arbejder med tiltag, som handler om driften, i modsætning til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Vi tolker, at de i Saturn arbejder med driften ud fra en *integreret forandringsforståelse*, hvor der både er fokus på at arbejde kontinuerligt med driften, inddrage medarbejderne og have fokus på målstyring i forhold til den givne driftsmæssige problemstilling. Derimod forstår vi, på baggrund af citatet med Mie, at Saturn ikke har samme opmærksomhed på at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø ud fra en *integreret forandringsforståelse*. Det skyldes, at de ikke har konkrete aktioner, men at "*det ligger bare lidt i os*", som Mie italesætter, hvorfor der ikke er fokus på proces, inddragelse og målstyring. Ud fra Mies og Niklas' udtalelser, kan det indikere, at psykisk arbejdsmiljø bliver prioriteret anderledes, ved at blive kategoriseret som "*det ligger bare lidt i os*" og den halvårslige trivselsmåling. Deres differentiering mellem tiltagene, kan blive en udfordring for, at medarbejderne kan handle på de stressforebyggende tiltag. Det kan bakkes op af Mac og Madsen, i forbindelse med deres pointe omhandlende at tiltag kontinuerligt skal følges op, da det aldrig på forhånd kan forudses, hvilke handlinger, der fungerer i praksis, før de udspiller sig (Mac & Madsen, 2018). Med udgangspunkt i Mac og Madsens pointe, skal de stressforebyggende tiltag ikke kun give mening i forbindelse med implementeringen, men der skal løbende faciliteres til evaluering og justering af tiltagene, så de er meningsfulde i praksis.

Udover Kaizen tavle, som er en konkret aktion, der understøtter udviklingen af driften, har vi i felten også observeret, at de bruger mange ressourcer på at gennemgå og forebygge fejl i henhold til driften. Der bliver i alle fire teams arbejdet aktivt med fejl, da de afholder A3 møder, hvor kemikere, teamledere, LEAN-partner og den pågældende medarbejder, som har begået fejlen, deltager. A3-møderne går ud på at gå fejlen igennem og herunder finde årsagen til, at fejlen er sket, så den kan forebygges i fremtiden. Udover A3-møder, bliver fejlene også italesat på deres tidligere beskrevne ugentlige tavlemøder, hvor der bliver fulgt op på, om de fejl, der er begået, er blevet færdigbehandlet. På dag et i Merkur, observerede Anne til et A3-møde. Efter mødet havde Anne en dialog med laboranten Mads, som havde lavet en fejl. Mads havde fået

stød på et stik, hvorfor han skulle hele proceduren igennem, for at finde frem til, at løsningen var, at skifte alle stik fra tofodsstik til trefodsstik i hele afdelingen. Nedenstående er Annes observation derfra:

“Han fortæller, at han har brugt utrolig lang tid på denne fejl og at det jo egentlig kunne være sket for alle. Men han har brugt flere dage på det, hvorfor han også fortæller, at det nogle gange kan være virkelig irriterende at lave en fejl, fordi de så godt ved, at de skal alt det her igennem” (Feltnote d. d.14.03.24. Observation fra et A3-møde, hvor Anne og Mads deltager).

Ud fra citatet og vores viden om A3-møder fra felten, har vi fået et indtryk af, at medarbejderne er meget bevidste om det faktum, at de forsinker processerne, hvis der opstår fejl. Det er noget, vi har observeret blive italesat jævnligt af laboranter, kemikere og ledere fra alle fire teams. Ud fra citatet ses det, at Mads synes, det er irriterende at lave fejl, da de skal igennem en lang procedure, hvorfor det er meget ressourcekrævende at lave fejl. Derudover skal kemikerne også bruge mange ressourcer på at udrede og finde årsagsforklaringer til fejlen. At den respektive medarbejder, som har lavet fejlen, skal bruge mange ressourcer, formoder vi, vil betyde, at medarbejderen ikke kan varetage samme mængde opgaver, som vanligt. Det kan betyde, at den pågældende medarbejders kolleger skal udføre flere opgaver, men på samme tid, da produktionen af test fortsætter. På den måde får medarbejderne flere driftsopgaver og mindre tid til udvikling. Vi tolker, at det arbejdspress, den eksisterende arbejdsprocedure til at håndtere fejl medfører, får en betydning for driften og de ressourcer, der er tilbage til udvikling.

På baggrund af observationerne, har vi en forståelse af, at måden hvorpå fejlene pointeres og håndteres, er et organisatorisk vilkår og en organisatorisk ramme. I fokusgruppeinterviewet spurgte vi derfor aktivt ind til fejl gennem udsagnskortet: *“Når jeg begår fejl, oplever jeg...”*. Sara fra Merkur udtalte:

“Ja, altså, jeg synes, vi er gode til at fokusere på, at vi skal prøve at sørge for at arbejde på, at fejlen ikke sker igen, og prøve at løse det på en god måde, hvis nu det er noget, som kræver mere arbejde og sådan nogle ting [...] Altså der er et fokus på, at det er en fejl, der er sket, vi kan ikke gøre noget ved det (...)” (00:29:18).

Sara beskriver, hvordan hun oplever, at fejlene på A3 møderne bliver håndteret, så de kan trække et læringselement ud. Med inddragelse af Mac og Madsens (2018) teori, tolker vi, at de i Merkur benytter sig af en *procesorienteret tilgang* til fejl, hvor medarbejdernes erfaringer og perspektiver bliver inddraget, så de kan finde løsninger på fejlen og samtidig forhindre at samme fejl gentager sig. Dermed er målet at trække læringen ud for at forebygge at nye fejl indtræffer (Mac & Madsen, 2018).

Edmondson beskriver, hvordan det kan få en betydning for den *psykologiske tryghed*, hvis fejl bliver set ned på, af organisationen, da fejl er vigtige for den organisatoriske udvikling og læring (Edmondson, 2020). Det tyder på, at den *procesorienterede tilgang* har en positiv effekt, da Sara giver eksplicit udtryk for, at det giver mening for hende, at de sammen lærer af fejlen, for at teamet og afdelingen kan udvikle sig i den rigtige retning. Den *procesorienterede tilgang* skaber en transparens omkring fejlene samt normalisering af at begå fejl. Dette kan bakkes op af Edmondsons pointe omkring at afstigmatisere fejl, for dermed at fremme organisatorisk læring (ibid.). Edmondson argumenterer ydermere for, at afstigmatisering og normalisering af fejl har en positiv indflydelse på *psykologisk tryghed*. Vi tolker, at denne tilgang til fejl, kan være en organisatorisk mulighed relateret til de stressforebyggende tiltag, da medarbejderne i højere grad vil turde at eksperimentere og prøve tiltagene af i praksis, da vores fund indikerer, at der er *psykologisk tryghed* til stede, når det handler om driftsbaserede fejl.

Baseret på ovenstående kan det indikere, at de på tværs af de fire teams må prioritere drift og herunder fejl før udvikling. Gennem observationer på tværs af Planet oplevede vi, at både kemikernes, laboranternes og teamlederens arbejdskalendere var meget bookede. Gennem uformelle samtaler, hørte vi gentagne gange sætninger som "*Vi har jo meget travlt*". Det giver et indtryk af en travl organisation. Gennem observationer, fra blandt andet et teamledermøde i afdeling 2, hvor Troels og Henrik deltog, blev vi endnu engang bekræftet i, at kemikerne i særdeleshed føler sig belastet af arbejdsmængden. Nedenstående feltnote repræsenterer en observation fra dag fem, hvor Laura observerede til et ledermøde, hvor Troels udtrykte sine bekymringer med hans lederkolleger:

"Troels giver udtryk for, at han bakser lidt med push back fra kemikerne - de har travlt. De fleste af lederne i rummet nikker anerkendende, som om de kender problemet. Jeg fornemmer, at Troels mener, at han får lidt modstand fra kemikerne. Afdelingslederen siger det er en "evergreen"

og opfordrer til at søge sparring på det i lederteamet” (Feltnote d.13.03.24. Ledermøde i afdeling 2).

Troels’ lederkolleger og leders reaktion kan indikere en genkendelighed af et tilbagevendende problem omkring kemikernes arbejdspress. Da det er noget, vi ser gå på tværs af alle teams, tolker vi, at ubalancen er et vilkår i Planet. Det kan betyde, at der er færre ressourcer til udvikling af initiativer, som skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø, som eksempelvis de stressforebyggende tiltag.

Opsummerende ser vi i ovenstående, at der er fokus på konkrete aktioner, Kaizen tavle og A3 møder, som understøtter udviklingen af driften. Det fremgår tilmed gennem observationer, at medarbejderne og i særdeleshed kemikerne har travlt, og at det trækker ressourcer væk fra udvikling.

På baggrund af de samlede fund i Analysedel 1, tolker vi, at de i Planet med fordel kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø ud fra lignende aktioner eller metoder, som de arbejder med relateret til driften og det fysiske arbejdsmiljø. Det kan de gøre ved at bringe *erfaringer* fra arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø og driften i spil i en ny kontekst. På den måde drages der nytte af deres nuværende kompetencer ved at høste de lavthængende frugter. I den forbindelse kan lederne understøtte de stressforebyggende tiltag gennem allerede kendte metoder. Vi tolker, at det kan skabe gode muligheder for, at medarbejderne kan handle på de stressforebyggende tiltag.

Vi vil nu præsentere vores samlede fund fra analysedel 1.

Sammenfatning 1

I analysedel 1, har vi udforsket, hvordan de i Planet har fokus på henholdsvis det fysiske- og psykiske arbejdsmiljø samt driften. Vores fund peger på, at det fysiske arbejdsmiljø bliver prioriteret højt i alle fire teams i Planet. Samtidig antyder vores fund, at Planet arbejder ud fra en *integreret forandringsforståelse*, når det handler om det fysiske arbejdsmiljø og driftsrelaterede opgaver.

I henhold til det fysiske arbejdsmiljø, kommer det til udtryk, idet Planets introkursus til arbejdsmiljøområdet primært har fokus på det fysiske arbejdsmiljø, og at medarbejdere i Venus og Mars eksplicit italesætter, at arbejdsmiljø som begreb omhandler det fysiske arbejdsmiljø.

I henhold til driften, kommer det på tværs af alle fire teams til udtryk gennem anvendelse af LEAN, samt tilgangen til fejlretning gennem A3 møder, og heraf en bevidsthed om det læringspotentiale, der kan opstå i forbindelse hermed. I Saturn er indførelsen af Kaizen tavle et eksempel herpå.

Vores tolkning er, at et øget fokus på drift og fysisk arbejdsmiljø fremgår som organisatoriske vilkår i Planet. Det kommer tilmed til udtryk, idet kemikerne primært bruger ressourcer på drift frem for udvikling. Vores tolkning er, at konsekvensen ved det er, at det tager ressourcer fra udviklingen og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, hvilket vi samtidig har tolket som et ubevidst fravalg af det psykiske arbejdsmiljø. Vi har ydermere tolket, at det ubevidste fravalg af fokus på psykisk arbejdsmiljø er med til at reproducere den *vane*, at medarbejdere og ledere ikke skaber *erfaringer* med at *handle* på de stressforebyggende tiltag.

Endnu et væsentligt fund er, at medarbejderne i Team Venus ikke har et tydeligt sprog for det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig kommer det til udtryk i denne analysedel, at medarbejderne i både Mars og Merkur har et behov for et øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Selvom flere medarbejdere har et behov for et øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø, har vi ud fra analysen ligeledes fremskrevet, at teamlederen Mohammed fra Merkur og teamlederen Mie fra Saturn ikke er af samme opfattelse. Vores forståelse er, at det kan blive en organisatorisk udfordring, hvis lederne ikke er opmærksomme på medarbejdernes behov i forhold til at prioritere psykisk arbejdsmiljø, da det modarbejder, hvorledes medarbejdere og ledere kan handle på de stressforebyggende tiltag. Afslutningsvis kan de i Planet med fordel arbejde med det psykiske arbejdsmiljø ud fra lignende aktioner eller metoder, som de arbejder med relateret til driften og det fysiske arbejdsmiljø. Det kan de gøre ved at bringe *erfaringer* fra arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø og driften i spil i en ny kontekst.

4.2 Analysedel 2: Stressforebyggende tiltag

I denne analysedel vil vi præsentere analytiske pointer, der handler om to de stressforebyggende tiltag, stressbarometeret og 1:1 samtalerne. Tiltagene er beskrevet i begrebsafklaring i afsnittet, *Problemfelt*, hvorfor vi vil henvise læseren til at orientere sig her

ved behov for nærmere uddybning. Nu vil det første analytiske nedslag omhandlende stressbarometeret blive præsenteret.

4.2.1 Giver stressbarometeret mening i praksis?

Et af de interessante analytiske nedslag er, hvordan stressbarometeret får en del opmærksomhed hos informanterne til fokusgruppeinterviewet med medarbejderne fra Team Saturn. Da der bliver spurgt åbent, ind til det psykiske arbejdsmiljø i Saturn, med udsagnskortet: *“Jeg oplever, at vi værner om vores psykiske arbejdsmiljø, når...”*, kommer informanterne selv ind på stressbarometeret:

Sine: *“Jeg synes egentlig også, at vores stressbarometer derude [...] Altså for mig giver det virkelig meget” (00:28:40).*

Lone: *“(...) Det er rigtig dejligt. Jeg tror du er den første, jeg hører sige noget om den” (00:28:49).*

Sine: *“Er det rigtigt? Jeg synes, den er fantastisk [...] Og dem, der ikke kan finde ud af at snakke om, at de er pressede, de kan bare signalere det. Fordi jeg er en person, som ikke taler højt om, hvis jeg er stresset eller presset. Men så kan den tale for sig selv (...)” (00:28:54).*

(...)

Iben: *“(...) Jeg sætter brikken på hver dag. Men når jeg så sætter den over i den farve, hvor det er, at jeg egentlig helst ikke skal stilles, så kan jeg jo godt mærke, at der er nogen der ikke lige får set, at det står derude (...)” (00:31:03).*

Her kommer det til udtryk, at Sine, Lone og Iben har forskellige opfattelser af og erfaringer med anvendelse af stressbarometeret. Sine har erfaring med, at stressbarometeret virker, fordi det hjælper hende til at signalere oplevelsen af arbejdspress visuelt. Iben derimod oplever, at hendes kolleger ikke altid opdager, når hun placerer sig i rød eller orange, og dermed bliver hun alligevel forstyrret. Lone virker i citatet overrasket, hvilket indikerer, at stressbarometeret i

Lones optik ikke er en faktor, hendes kolleger eller hende selv tillægger opmærksomhed eller værdi i dagligdagen.

Lidt efter italesætter Lone direkte, at stressbarometeret ikke giver mening for hende. Hun har samme oplevelse som Iben:

Lone: *“Altså jeg vil sige, at jeg bruger det faktisk ikke. Da jeg gjorde det i starten, havde jeg tænkt, selvfølgelig skal jeg være med til at få det her til at flyve. Og jeg oplevede, at uanset om jeg stod i gul, orange eller rød, så blev jeg forstyrret lige meget. Og så tænker jeg: “ved i hvad, så er det lige meget, så gider jeg faktisk ikke at bruge det”. Så for mig giver det overhovedet ikke mening” (00:32:18).*

Malene byder ind lidt efter:

Malene: *“(…) For mig handler det også om, hvordan man bruger det, eller hvordan man tolker farverne, ikke?” (00:32:44).*

Lone giver udtryk for, at hun i starten var motiveret for at anvende stressbarometeret, men hun oplever, at det ikke virker efter hensigten, hvorfor hun mister modet og stopper med at bruge det. Filosof, psykolog og læringsteoretiker John Deweys *erfarings- og læringsbegreb* kan anvendes til at forklare Lones oplevelse. Dewey begrebsætter, at viden opstår i menneskets væren og tilblivelse i verden, og at denne væren medfører, at vi både tænker og handler på baggrund af tidligere *erfaringer* (Illeris, 2017). Vores *erfaringer* skaber nye *handlinger* og *erfaringer*, som er med til at konstruere viden om de konkrete situationer, vi befinder os i (ibid.). På baggrund af observationer i felten om Lones rolle som arbejdsmiljørepræsentant i Saturn, forstår vi, at hun har en viden og forståelse for, at stress er en udfordring, som de sammen skal tage hånd om i teamet. Da Lone så begynder at anvende stressbarometeret, og hun erfarer, at det ikke virker efter hensigten, får hun den nye *erfaring*, at stressbarometeret ikke fungerer, hvilket påvirker hende negativt. Konsekvensen af *handlingen* på Lones anvendelse af stressbarometeret medfører på denne måde en følelse af opgiveness og meningsløshed. *Erfaringen* der udspringer af *handlingen* gør derefter, at hun stopper med at anvende stressbarometeret.

De to organisationsforskere og teoretikere Anita Mac og Sabine Madsen præsenterer med begrebet *sensemaking*, at mennesker i social interaktion skaber mening med forskellige fænomener, og at det er forskellige faktorer, som får betydning for, hvordan fænomenet bliver meningsfuldt (Mac & Madsen, 2018). Det kan blive en organisatorisk udfordring at operationalisere stressbarometeret som tiltag, og handle på det i praksis, hvis ikke det anvendes efter en fælles forventningsafstemning, hvor der løbende evalueres på de udfordringer, stressbarometeret medfører. Vi ser ovenfor, at det muligvis er det, som er sket. Lone og Iben giver begge udtryk for, at stressbarometeret ikke fungerer i praksis, fordi der tilsyneladende ikke er enighed i teamet i henhold til, at man skal orientere sig og sætte sig selv på barometeret hver morgen. Italesættes denne udfordring ikke, og evalueres der ikke på en mulig løsning herpå, tolker vi, at der risiko for, at det kan få den effekt, at de stopper med at bruge stressbarometeret, idet det bliver meningsløst. Det kan bakkes op af begrebet, *changemaking*, som forklarer, at *sensemaking* og herunder de meningsskabende processer, er afgørende for, at der kan skabes handlekompetence, som er fundamentet for, at medarbejderne handler på stressbarometeret som tiltag (Mac & Madsen, 2018).

I forlængelse af vores tolkning, som omhandler et behov for en fælles forventningsafstemning omkring brugen af stressbarometeret, er Malenes udtalelse også interessant. Malene giver udtryk for, at det er forskelligt, hvordan farverne tolkes i stressbarometeret, hvilket får indflydelse på, hvordan det også bruges. Vi tolker, at det kan blive en udfordring, da forskellige fortolkninger kan modarbejde i hvor høj grad medarbejderne kan opnå en fælles forventningsafstemning omkring brugen af stressbarometeret. Med inddragelse af Deweys perspektiv på *erfaring og læring*, kan det imidlertid være en udfordring at afstemme, hvordan farverne skal fortolkes, da alle individer baseret på egne *erfaringer* vil gøre sig forskellige fortolkninger og *læringer* i en social kontekst (Illeris, 2017). Med andre ord kan det blive udfordrende at sikre en fælles forståelse og fortolkning af farverne. Netop derfor kan det være en fordel, at understøtte og fremme fælles forståelse, med det in mente, at alle individer bringer egne *erfaringer* med sig (ibid.). Afslutningsvis kan Deweys perspektiv således hjælpe os med at forklare, hvorfor facilitering af forventningsafstemning og en fælles forståelse, kan være en svær disciplin at mestre. På denne måde bliver Mac og Madsens teoretiske argumentation om en *procesorienteret tilgang*, som fordrer et fælles udgangspunkt med en høj grad af medarbejderinvolvering udfordret, idet det ikke altid er let at praktisere.

Under fokusgruppeinterviewet med teamlederne er det interessant at fremhæve et andet perspektiv på stressbarometeret. Saturns teamleder, Mie udtrykker:

Mie: *“Ja, fordi der er jo det der stressbarometer, ikke? [...] Og det fungerede faktisk rigtig godt i starten [...] Altså, man kunne melde sig rød, og så kunne det signalere til hele teamet, at man var et ikke så godt sted [...] Men jeg mærkede også, at det gled lidt ud på et tidspunkt, så mistede de lidt interessen. Det er dem selv, der har efterspurgt det (...)” (00:52:21).*

Mie har den forståelse, at årsagen til at stressbarometeret virker dårligere nu end i starten, er fordi medarbejderne *“mister interessen”* for at bruge det. Det kan indikere, at hun ikke er opmærksom på, at der kan være den anden mulige forklaring, at tiltaget ikke fungerer i praksis, som hendes medarbejdere giver udtryk for i medarbejderinterviewet.

Det er interessant at sammenholde dette med en episode tidligere i interviewet med teamlederne, hvor vi ser, at teamlederne bekræfter hinanden i, at deres medarbejdere ofte har mange gode ideer til, hvordan deres fysiske arbejdsmiljø kan forbedres. Nedenstående er et uddrag af en dialog mellem Mie, Merkurs teamleder Mohammed, og teamlederen Troels fra Mars:

Mohammed: *“(...) Altså, at jeg har brug for en varmepude til min ryg. Jamen fair nok, det skal jeg nok skaffe dig. Hvis det er det, der gør, at din arbejdsglæde bliver bedre, fint. Jeg har brug for en større skærm. Jeg vil have en kurvet skærm. Jamen fint. Det er da ikke det, der skal skilles os ad. (...)” (00.17.44).*

Troels: *“Hvordan skiller du skidt og kanel ad? For altså jeg synes tit.. Min erfaring er, at så køber du en varmepude, så køber du et massageapparat, så køber du det, og så bruger de det i to uger, og så bruger de det ikke mere”. (00.19.06).*

Mohammed: *“Det bliver sådan en vurderingssag (...)”. (00.19.18).*

Troels: *“Jamen.. Jeg gider bare ikke at købe noget, før jeg føler, at... [...] Før du har bevist overfor mig, at du rent faktisk vil have det”. (00.19:26).*

Mie: “Det synes jeg da også er fornuftigt nok.” (00.19.40).

Ud fra ovenstående tolker vi, at teamlederne har erfaret, at de ideer deres medarbejdere får ikke forbliver relevante. Teamlederne må derfor sortere i dem, fordi de ting medarbejderne efterspørger, ikke altid bliver anvendt i praksis i en længere periode. Inddragelse af Deweys *erfaringsbegreb* kan være med til at forklare, hvorfor Mie har den opfattelse, at medarbejderne “*mister interessen*” for stressbarometeret efter noget tid (Illeris, 2017). Vi tolker, at Mies forståelse er et resultat af teamledernes *tidligere erfaringer*, hvor teamlederne har erfaret, at medarbejderne “*mister interessen*” for andre tiltag omhandlende det fysiske arbejdsmiljø. Deweys begreb om *vaner* er ligeledes relevant at inddrage, da teamledernes fælles forståelse kan være et udtryk for, at det er blevet en *vane* eller en selvfølgelighed, at medarbejderne hurtigt mister interessen for nye tiltag eller produkter, som skal styrke arbejdsmiljøet (Dewey, 2005). Hvis det er tilfældet, vil der ifølge Dewey være behov for en *forstyrrelse* af teamledernes *vanemæssige tænkning*, hvis teamlederne skal gøres opmærksomme på, at det ikke er en legitim forklaring i alle tilfælde. Forstyrres *vanen* kan det ifølge Dewey igangsætte en *udforskningsproces*. *Udforskningsprocessen* kan bidrage med *erfaring* og viden om, hvordan de sammen kan udvikle og arbejde innovativt med tilpasning af stressbarometeret som tiltag, hvilket medarbejderne i Saturn giver udtryk for, at de har behov for (Illeris, 2017).

Det er ikke kun informanterne i fokusgruppeinterviewet med Saturn, der giver udtryk for, at de har svært ved at se en mening med at anvende stressbarometeret på nuværende tidspunkt. Det fremgår også i Team Venus. I fokusgruppeinterviewet med medarbejderne fra Venus, italesætter informanterne følgende:

Leif: “Det fungerer ikke det stressbarometer. Det gør det ikke.” (00:50:50).

Bo: “Og det er heller ikke der, at man tør at sige sådan for alvor... Jeg har det også skidt.” (00:50:52).

Ken: “Sådan til tavlemøde, eller hvad?” (00:51:01).

Leif: "Det er jo fordi, det er totalt offentligt. (...) (De snakker i munden på hinanden og virker enige)" (00:51:01).

Vi tolker på baggrund af ovenstående udveksling og den enighed blandt informanterne, vi fornemmede i rummet under denne del af interviewet, at det gør sig gældende for dem alle, at de ikke anvender stressbarometeret. Informanternes udtalelser gennem interviewet indikerer, at det er med forskellige grundlag, at de ikke anvender det. Leif deler med de andre, at han prøvede at sætte sig i rød zone i en hel uge og konkluderede, at der ikke var nogen der handlede på baggrund af det, hvilket minder om den oplevelse Lone fra Team Saturn også havde. Leif har derfor ikke brugt det siden. Dewey beskriver gennem begrebet *erfaring*, at det giver mening, at Leif ikke har brugt det siden, da hans *erfaringer* fortæller ham, at der ikke kommer den ønskede konsekvens ud af, at han anvender stressbarometeret (Dewey, 2005). På baggrund heraf kan det tolkes, at Leif lader være med at anvende det igen. Leif er også enig med Bo i, at de ikke anvender stressbarometeret, fordi det er for offentligt placeret, og at denne ramme omkring barometeret gør, at de ikke har lyst til at bruge det. Bo udtrykker:

Bo: *"Jeg tror, at ideen og virkeligheden ikke helt har hængt sammen. Det er bare super... Altså, hvis du har det skidt, så er det fandme svært at stå foran mennesker (informanterne siger allesammen "ja" i munden på hinanden)." (00:51:56).*

Ovenstående citat indleder en længere samtale mellem informanterne omkring, at de generelt har en følelse af, at stressbarometeret er implementeret af nogle, der ikke har været opmærksomme på, at stressbarometeret kan virke grænseoverskridende at anvende. Medarbejderne Leif og Lau fra Venus italesætter senere i samtalen følgende:

Leif: "(...) Altså, der har været nogle ledere, der på et tidspunkt bare gerne ville have, at vi sådan kunne trende på, om hvor ... Hvor stressede vi var." (00.52.58).

Lau: "Øh ... Altså jeg må ærligt indrømme, at jeg ikke rigtig ved, hvad de ville med det". (00.53.08).

Medarbejderne oplever, at stressbarometeret ikke bliver anvendt i praksis, og de konkluderer også på baggrund heraf, at det er implementeret af mennesker, der ikke har en fornemmelse af praksis. Det informanterne beskriver, kan tyde på, at implementeringen af stressbarometeret bærer præg af en *klassisk-rationel tilgang* til tiltaget, hvilket ifølge Mac og Madsen kan opleves som en top-down styret aktivitet (Mac & Madsen, 2018). Mac og Madsen vil gennem den *procesorienterede tilgang* beskrive, hvordan denne tilgang i højere grad har fokus på bottom-up processer, der fordrer medarbejderinddragelse, som kan få den betydning, at medarbejderne ser en større mening med at handle på stressbarometeret (Mac & Madsen, 2018). På baggrund af informanternes frustration over at skulle handle på et tiltag, de vurderer er besluttet af nogle, der ikke har forståelse for praksis, tolker vi, at medarbejderne i Venus efterspørger en mere *procesorienteret tilgang* til stressbarometeret, så implementeringen lykkes ved, at de ser en mening med at handle på det.

Professor i ledelse Amy Edmondsons begreb om *interpersonelle risici* kan ligeledes inddrages i denne forbindelse (Edmondson, 2020). Hvis medarbejderne skal turde at løbe, det Edmondson kalder, *interpersonelle risici*, er det en forudsætning, at medarbejderne føler sig trygge ved at indberette fejl og fremstå som utilstrækkelige, fordi de ved, at de vil blive understøttet af teamet. Ud fra citaterne tolker vi, at Leif og Bo ikke tør at løbe *interpersonelle risici* i forbindelse med anvendelse af stressbarometeret. Det gør vi på baggrund af, at Leif og Bo italesætter, at det er en udfordring, at stressbarometeret er offentligt tilgængeligt, hvilket betyder, at de i store grupper muligvis har svært ved at italesætte, hvordan de har det. Med afsæt i Edmondsens begreb om *psykologisk tryghed*, tolker vi, at der muligvis er en lav grad af *psykologisk tryghed*, når det handler om stressbarometeret. Vi tolker på baggrund af dette, at det kan være en organisatorisk udfordring i forhold til læringen og formålet med stressbarometeret (ibid.).

En anden pointe relateret til stressbarometeret kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewet med Saturn. Som tidligere beskrevet i begyndelsen af analysedel 2, er Sine fra Saturn positiv overfor stressbarometeret. Alligevel italesætter hun undervejs i dialogen om stressbarometeret, at der kan være udfordringer i at placere sig i rød.

Sine: "Nu kan jeg jo kun tale for mig selv. Jeg vil sige, at Anita er jo meget i rød og orange. Og når det kun er mig og hende, der er ansvarlige for celler, så føler jeg ikke for... Så sætter jeg mig ikke i de farver. Fordi.. Vi kan ikke begge to være der". (00:34:33).

Iben: *“Selvom du har følelsen af det?”. (00:34:51).*

Sine: *“Ja. Og så tænker jeg, at jeg kan bedre håndtere det end hende”. (00:34:54).*

Sine og Anita er begge kemikere i Saturn og er dermed de eneste, der kan udføre den form for analyser, Sine refererer til. I ovenstående kommer det til udtryk, at Sine tænker meget på sin kollega Anitas trivsel, hvilket får den betydning, at hun undertrykker sit eget arbejdspress, for at de i teamet kan løse deres arbejdsopgaver.

I fokusgruppeinterviewets første del, snapshotøvelsen, havde informanterne i Saturn taget billeder med, som symboliserer at sammenhold, teamspirit og samarbejde er afgørende for, at de kan trives på arbejde. Lone har taget et billede med, hvor to laboranter står og arbejder sammen, hvorefter hun fortæller, at de er gode til at samarbejde og hjælpe hinanden i teamet, hvilket har betydning for hendes trivsel. Iben har taget et billede af, at de i teamet er til rundvisning i operaen. Hun fortæller, at det er vigtigt for hende at deltage i sociale arrangementer, hvor hun lærer hendes kolleger at kende, da det styrker en følelse af sammenhold, som gavner hendes trivsel (Bilag 12).

I fokusgruppeinterviewet med teamlederne, fortæller Saturns teamleder Mie ligeledes, at samarbejde er vigtigt, da hun præsenterer billedet, som symboliserer trivsel for hende. Billedet viser fem personer, der rækker hænderne ud efter hinanden, for at trække hinanden op på toppen af et bjerg (Bilag 11). Mie fortæller følgende, da hun præsenterer sit billede:

Mie: *“(...) Vi arbejder mod den her fælles top sammen, at det er et samarbejde, og det er noget, vi gør i fællesskab. Vi har ikke de her løbere, der løber ved siden af, og bare gør tingene selv. Fordi så er der kun én, der kommer til top, og så hænger resten nede i bunden, eller i basecamp [...] Men det er også noget af det, som kan, når det ikke fungerer, faktisk kan påvirke mig. Altså, så kan jeg blive irriteret, eller frustreret [...] Ja, jeg synes, det er ærgerligt, hvis der er nogen, der... kører for sig selv, ikke? (...)”. (00:07:37)*

I citatet er Mie transparent i henhold til, hvordan det påvirker hende negativt, hvis samarbejdet ikke fungerer, og hvis nogle kører sololøb. Gennem observationer fra felten og

fokusgruppeinterviewet, har vi et indtryk af, at Mie er meget transparent og tydelig i sin kommunikation med sine medarbejdere. Der er sandsynlighed for, at Sine er bevidst om Mies holdninger, hvilket, vi tolker, kan påvirke, hvordan Sine vælger at anvende stressbarometeret. På den måde kan lederens prioritering af samarbejde og sammenhold få den konsekvens, at medarbejderen kan glemme sig selv, til fordel for teamets samlede trivsel. Det kan blive en organisatorisk udfordring at anvende stressbarometeret, hvis medarbejderne ikke indberetter deres ærlige følelse af stress gennem barometeret, idet svarene til en vis udstrækning vil være ugyldige og ikke afspejle virkeligheden. Hvis stressbarometeret ikke kan anvendes på en måde, hvor den afspejler virkeligheden, kan det ligeledes bidrage til, at tiltaget virker meningsløst. Det kan få den konsekvens, at medarbejderne stopper med at anvende barometeret. Ifølge Edmondson er fællesskab og sammenhold med til at øge ærlighed og dermed også tillid i et team, hvilket ligeledes styrker trivsel og arbejdsglæde (Edmondson, 2020). Hun argumenterer for, at solidaritet bidrager til, at medarbejderne i højere grad tør italesætte, hvordan de har det, hvis de kan regne med at blive grebet af teamet. Det kan være med til at understøtte *psykologisk tryghed* (ibid.). Ovenstående tolkning indikerer, at sammenhold i praksis kan bidrage til en blind vinkel, hvor medarbejderne passer for meget på kollegerne. Det kan medføre, at de glemmer sig selv. På den måde modarbejder det den ærlighed, som sammenhold ifølge Edmondson bør bringe med sig, da ubalanceret hensyntagende kan gå hen at blive kontraproduktivt for den enkeltes trivsel (ibid.).

Ovenstående nuancerer analysefund, der relaterer sig til stressbarometeret. Fundene giver os en indikation af, at der er forskellige forståelser og fortolkninger af anvendelsen af stressbarometeret for både medarbejdere og teamledere. Vi tolker, at det kan blive en udfordring for det stressforebyggende tiltag, hvis Planet ikke søger at facilitere en løbende tilpasning og evaluering af det, så det tilpasses konteksten. Medarbejderne vil på den måde få bedre muligheder for at kunne handle på stressbarometeret og det vil skabe gode forudsætninger for, at det stressforebyggende tiltag vil virke efter hensigten.

Vi vil nu præsentere vores analytiske fund relateret til det stressforebyggende tiltag, 1:1 samtaler.

4.2.2 - 1:1 samtaler

Som tidligere nævnt er 1:1 samtaler, en samtale som afholdes mellem teamleder og medarbejder hver sjette uge. Samtalerne afholdes i alle fire teams. Til fokusgruppeinterviewet med medarbejderne fra Merkur diskuterer de, hvilke faktorer, der har betydning for, om 1:1 samtalerne giver mening for informanterne:

Elias: *"(...) Man kan komme med sin feedback i forhold til, hvordan man synes Lederen performer i ens øjne, og ligesom have noget dialog der. Øhm... Og så igen, at planlægge yderligere sin karriere, eller... whatever. Jeg ved ikke... Ja, eller hvis man har et eller andet på hjertet (...)." (00:40:26).*

Kim: *"Jeg synes også, det giver mening at holde 1:1 med min leder. Men det er så ikke noget, jeg ser frem til, eller sparer sammen til [...] Det tager jeg sådan hen ad vejen. Og det er tit sådan noget... Sagsorienteret omkring... Nu skal du lige være opmærksom på, at nu starter et nyt projekt... Eller sådan noget. (...)." (00:41:16).*

Lea: *"Ja, jeg har sådan tre ting [...] Først og vigtigst, er det min udviklingsplan. Jeg kan godt lide udvikling, jeg kan godt lide min opgave, så jeg vil gerne have en ny plan [...] og komme videre, hvis det er noget, jeg brænder for. [...] så er der to andre ting. Jeg taler også om mit privatliv med min teamleder, hvis der er noget, som jeg synes, han skal vide, som vil påvirke mit arbejde.[...]. Og så hvordan mit team fungerer, faktisk. At de trives er meget vigtigt for mig (...)." (00:42:54).*

I teamet Merkur ses det, at tre af informanterne ser en mening med 1:1 samtalerne. Det tyder på, at der bliver skabt et rum omkring 1:1 samtalerne, som imødekommer de behov informanterne giver udtryk for, i forbindelse med at skabe meningsfulde 1:1 samtaler. Elias udtrykker, at han kan komme med feedback til Mohammed, omkring hvordan han opfatter, at Mohammed performer som leder. Vi tolker, at Mohammed på den måde ønsker at skabe et rum, hvor der kan gives feedback mellem teamleder og medarbejder til 1:1 samtalerne. Med begrebet *psykologisk tryghed* kan det indikere, at Mohammed, fordi han modtager feedback om egne udviklingsmuligheder fra sine medarbejdere, gerne vil skabe et rum, hvor der er tryghed til stede, så man kan snakke om fejl, og hvordan man kan udvikle sig. Det vidner om, at Mohammed ønsker at skabe rum for feedback. På den måde fremstår han også selv fejlbarm som leder, hvilket kan være med til at vise, at medarbejderne også trygt kan føle, at det er okay

at lave fejl, og at det er menneskeligt at have svage sider, som man skal arbejde med. Vi tolker, at det kan bidrage til, at medarbejderne i højere grad tør sige, hvis de føler sig utilstrækkelige, og at Elias i højere grad tør at sige, hvis der er noget, som ikke fungerer i Mohammeds ledelse. Dette kan være med til at understøtte hensigten med 1:1 samtalerne, som et stressforebyggende tiltag.

For Kim giver 1:1 samtalen mening fordi den understøtter, hvad han har behov for at tale om. Vi fremskrev tidligere i afsnittet, *Fysisk arbejdsmiljø i felten*, at Kim interesserer sig for at blive involveret i den generelle drift, og at han prioriterer fysisk arbejdsmiljø højt. Ovenstående kan være et udtryk for, at Mohammed formår at se, hvad Kim som medarbejder har behov for. Derfra understøtter Mohammed, at det, som fylder i 1:1 samtalerne netop er ud fra Kims behov, herunder at samtalerne ikke behøver at ligge så ofte, og at snakken ofte handler om de arbejdsopgaver, Kim sidder med. Vi forstår, at det ikke er alle medarbejdere, som har lige meget behov for at tale om psykisk trivsel, hvilket skal respekteres. Vores forståelse er, at Kim ikke har det store behov for at fokusere på det, og dermed tolker vi, at Mohammed har forstået dette, og tilpasser rummet omkring 1:1 samtaler derefter.

For Lea og Elias bliver rummet omkring 1:1 samtalerne meningsfuldt, når det understøtter deres læring og faglige udvikling. Samtidig indikerer Leas udtalelse, at hun kan betro sig til Mohammed, idet hun snakker med ham om sit privatliv og gerne vil klarlægge for ham, hvordan det kan få indflydelse på, hvordan hun er på arbejde.

Siden informanterne anvender 1:1 samtalerne forskelligt, tolker vi, at Mohammed har fokus på at italesætte overfor den enkelte medarbejder, at 1:1 samtalen er et rum der er skabt til dem og at de derfor må definere, hvad rummet skal bruges til. Herigennem sætter Mohammed tydelige rammer for, hvad hensigten med 1:1 samtalen er, og opfordrer gennem de rammer, medarbejderne til at bruge rummet, som de synes giver mening. Det kan understøttes af Edmondson, der argumenterer for, at lederen skal *sætte tydelige rammer*, så medarbejderne ved, hvordan de kan byde ind (Edmondson, 2020). Når rammerne er sat, er det vigtigt, at Mohammed holder rammerne, så medarbejderen ikke får en forståelse af, at Mohammed synes, de skal bruge rummet anderledes. At Mohammed ifølge Elias, Kim og Lea, understøtter at samtalerne skal tage udgangspunkt i den enkelte medarbejder, tolker vi, er med til at understøtte, at medarbejderne til 1:1 samtalerne får lyst til, at italesætte, hvordan de har det,

hvis de eksempelvis er stressede. Det bidrager på den måde til, at Elias, Kim og Lea kan anvende 1:1 samtalerne som et stressforebyggende tiltag fremover.

Lea italesætter, at hun snakker med Mohammed om sit privatliv, og hvordan dette kan influere på arbejdslivet. Sara har samme behov som Lea i forhold til at kunne dele emner om hendes privatliv, for at kunne trives på arbejde. Sara er imidlertid af en anden opfattelse, i henhold til at kunne bruge 1:1 samtalerne til netop det på nuværende tidspunkt. Sara udtrykker:

“For mig giver det mening at deltage i 1:1 samtaler, når det er et fortroligt og trygt rum at være i, med min teamleder. Fordi det er det, jeg har brug for. For at kunne, hvad kan man sige, altså drøfte udvikling, fremgang og alle mulige ting. Det kræver simpelthen, at der er et trygt og tillidsfuldt rum, og også et rum med respekt. Og hvis ikke de faktorer er opfyldt, så giver det overhovedet ikke mening for mig at deltage i 1:1 (...).” (00.44.19).

[...]

Sara: *“(...) Og det trygge rum og respektfulde rum synes jeg ikke, er der endnu. Det kan godt være, det kommer, men det er sådan noget, der tager tid. (...)” (00.46.51).*

Idet Sara italesætter, at hun har brug for et trygt, fortroligt og respektfuldt rum, tolker vi, at Edmondsons begreb *psykologisk tryghed* er en forudsætning for, at Sara kan se en mening med 1:1 samtalerne (Edmondson, 2020). Vi tolker ydermere, at Sara ikke oplever, at der er *psykologisk tryghed* i rummet på nuværende tidspunkt. På den måde udfordrer Saras opfattelse af rummet omkring 1:1 samtalen, den opfattelse af 1:1 samtalen som Lea, Kim og Elias har. Vi tolker, det kan være svært for Sara at italesætte til 1:1 samtalerne, hvis hun er presset eller stresset, da det er et sårbart emne, idet hun endnu ikke oplever rummet som værende *psykologisk trygt*. Hvis Sara føler sig arbejdspresset, vil 1:1 samtalen som et stressforebyggende tiltag, altså ikke virke på nuværende tidspunkt, da hun ikke vil bruge det til at italesætte, hvordan hun har det.

Det næste analytiske nedslag omkring 1:1 samtalerne handler om frekvensen af samtalerne. I det indledende samarbejde med Planet, skulle vi i specialegruppen deltage i et onboarding forløb, hvor det blev tydeligt italesat, at hensigten er, at alle medarbejdere har 1:1 samtaler med deres teamleder hver sjette uge. På observationsdag nummer syv i teamet Venus, opstår der en

situation, hvor Anne sidder i kantinen og spiser frokost med Ida, Nanna og Birger, som alle tre er kemikere i teamet:

“Jeg spørger ind til hvor tit de har 1:1. Flere af medarbejderne griner. Jamen altså vi burde have det en gang hver sjette uge, men jeg har haft det tre gange på 11 måneder, siger Ida. Både Nanna og Birger siger også, at de har det meget sjældent. De virker alle frustrerede over det. Birger fortæller, at hans 1:1 altid bliver aflyst kort forinden. Jeg reflekterer over, at det er sjovt, at vi under onboarding blev præsenteret for 1:1, og at Louise, der er onboarding ansvarlig, var meget stolt af, at Univers kunne tilbyde deres medarbejdere 1:1 hver sjette uge, og at hun fremhævede netop dette. Hun fortalte også, at det er en del af deres employer branding strategi.” (Feltnote d. 12.3.24. Frokost i kantinen med Anne, Ida, Nanna og Birger).

Edmondson pointerer, at lederen skal være opmærksom på at sætte de rigtige rammer, så medarbejderne ved, hvordan og hvornår de kan byde ind med deres perspektiver og italesætte de udfordringer, de oplever (Edmondson, 2020). Vi ser i ovenstående scenarie at rammerne sættes for 1:1 samtalerne, men at disse ikke overholdes, idet medarbejderne har 1:1 samtaler meget sjældnere, end hvad rammerne lægger op til. Der er på denne måde en uoverensstemmelse mellem, hvordan rammerne for 1:1 samtalerne er sat, og hvad medarbejderne, i feltnoten ovenfor, oplever, der sker i praksis.

På observationsdag 1 i Merkur, kommer Anne i snak med teamlederen Mohammed. De snakker om hans kalender, og Anne spørger nysgerrigt ind:

“Jeg kan se i hans kalender, at han har 1:1 med hans medarbejdere, hvilket jeg spørger ind til hvor ofte de har. Han siger, det er ca. hver sjette uge”. (Feltnote d. 14.03.24. Samtale med Mohammed på kontoret).

I ovenstående feltnote kommer det til udtryk, at Mohammed mener, de har 1:1 oftere, end hvad medarbejderne giver udtryk for, er tilfældet i Team Venus. Selvom Mohammed ikke er teamleder i Venus, kan ovenstående stadig indikere forskellige forståelser af, om frekvensen af 1:1 samtalerne passer med hver sjette uge. Vi kan i feltnoten se, at Louise italesætter, at de på tværs af hele Univers afholder 1:1 samtaler hver sjette uge, og at det er en måde at tiltrække

dygtige medarbejdere på, da det er en del af deres employer branding strategi. Samtidig observerer vi flere gange under vores feltarbejde, at medarbejderne på tværs af Saturn, Venus og Merkur, er enige i, at de ikke har 1:1 samtaler hver sjette uge. De øvrige teamledere giver ikke på noget tidspunkt direkte udtryk for, at de afholder 1:1 samtaler hver sjette uge, hvorfor vi ikke kan konkludere noget på baggrund heraf.

På baggrund af dette, tolker vi, at der muligvis er en diskrepans relateret til frekvensen af 1:1 samtalerne, da medarbejderne godt ved, de har ret til 1:1 samtaler hver sjette uge, men oplever noget andet. På denne måde viser Univers udadtil, at de vægter 1:1 samtalerne, men samtidig er der tegn på, at dette ikke operationaliseres på gulvet. Selvom rammerne ikke overholdes omkring, at der burde afholdes 1:1 samtaler hver sjette uge, så vi i det forrige afsnit, at medarbejderne i Merkur stadig kan se god mening med 1:1 samtalerne. Det kan som ovenfor beskrevet være fordi Mohammed formår at inddrage medarbejderne og tilpasse samtalerne deres behov, hvilket bidrager med en høj grad af *sensemaking* i forbindelse med samtalerne. I feltnoten, hvor medarbejderne fra Venus spiser frokost i kantinen, kan vi se, at de er frustrerede over, at 1:1 samtalerne ikke afholdes lige så ofte, som de burde. For medarbejderne i Venus indikerer ovenstående, at det har en betydning, at rammen omkring 1:1 samtaler hver sjette uge overholdes. Samtidig er det for Sara, som tidligere nævnt, afgørende, at rummet er fortroligt, for at der kan opstå *sensemaking* relateret til 1:1 samtalerne.

Ovenstående analyse indikerer, at medarbejderne skaber mening med 1:1 samtalerne på baggrund af de forskellige behov de har, hvorfor noget er væsentligt for nogle, mens noget andet er vigtigt for andre. For at teamlederen kan understøtte *sensemaking* blandt samtlige medarbejdere, kan det være en fordel at have opmærksomhed på de forskellige behov medarbejderne har. Opmærksomhed på det kan bidrage til at understøtte 1:1 samtalerne som et stressforebyggende tiltag.

I ovenstående analysedel har vi præsenteret vores fund omhandlende 1:1 samtalerne. Vi vil nu sammenfatte disse fund med fundene fra afsnittet, *Giver stressbarometeret mening i praksis?*.

Sammenfatning 2

Vi har i analysedel 2 analyseret os frem til, at der sandsynligvis mangler en teambaseret forventningsafstemning og evaluering i henhold til, hvordan stressbarometeret både anvendes, fungerer og med fordel kan justeres til i både Saturn og Venus. Vores fund indikerer, at Planets tilgang til stressbarometeret som tiltag ikke bærer præg af en *integreret forandringsforståelse*, og at *erfaringsgrundlaget* hos teamlederne og medarbejderne relateret til stressbarometeret er forskelligt. Samlet modarbejder ovenstående rammer, at medarbejderne kan handle på stressbarometeret.

Vores tolkning af udtalelser hos medarbejderne i Venus tyder på, at stressbarometeret bærer præg af en *klassisk-rational tilgang* til implementeringen, idet det ifølge medarbejderne er ledelsens idé. Det gør det sværere for medarbejderne at se en mening med at handle på tiltaget. På baggrund heraf, tolker vi, at et fokus på en *procesorienteret tilgang* til implementeringen af stressbarometeret vil understøtte hensigten med det. Deweys teori om *erfaringsbaseret læring* kan samtidig være med til at forklare, hvorfor det kan være svært at opnå en fælles forståelse, idet stressbarometeret som tiltag lægger op til forskellige fortolkninger af farverne og brugen af det. På den måde bliver Mac og Madsens teoretiske argumentation om en *procesorienteret tilgang*, som fordrer et fælles udgangspunkt med en høj grad af medarbejderinvolvering, udfordret, idet det ikke altid er let at praktisere.

Ovenstående analyse indikerer tilmed, at rammen omkring stressbarometeret, som hænger offentligt tilgængeligt, modarbejder formålet med det. Det skyldes, at medarbejderne finder det grænseoverskridende at italesætte deres oplevelse af stress, hvilket kan hænge sammen med en lav grad af *psykologisk tryghed*.

Afslutningsvis indikerer ovenstående, at der kan være en uklarhed i, hvordan medarbejderne skal navigere i prioriteringen af teamets trivsel sat op imod den enkeltes trivsel, således at den organisatoriske værdi sammenhold ikke bliver kontraproduktivt for den enkeltes trivsel. Vi tolker, at det kan blive en organisatorisk udfordring i forhold til anvendelsen af stressbarometeret som et stressforebyggende tiltag.

I den del af analysen, som omhandler 1:1 samtalerne, fremskriver vi, at nogle af medarbejderne ser mening med 1:1 samtalerne, fordi omdrejningspunktet for samtalerne tilpasses den

respektive medarbejderes behov. Omvendt har vi tolket, at teamlederen Mohammed muligvis ikke har tilstrækkeligt fokus på at skabe et fortroligt og *psykologisk trygt* rum til 1:1 samtalerne, for de medarbejdere som har et fortrinsvist større behov for det.

Vi fandt tilmed, at både Louise, som repræsenterer Univers udadtil, og én af teamlederne forstår, at frekvensen af 1:1 samtalerne overholdes. Samtidig viser ovenstående analyse, at rammerne for 1:1 samtalerne muligvis ikke overholdes, da medarbejdere fra flere teams oplever, at samtalerne foregår sjældnere end hver sjette uge. Med afsæt i Edmondsons teori om *psykologisk tryghed*, indikerer vores fund, at *utydelige rammer* kan modarbejde 1:1 samtalerne som et stressforebyggende tiltag, mens opmærksomhed på at understøtte den enkeltes behov med samtalerne, kan understøtte tiltaget.

4.3 Analysedel 3: Lederen som rollemodel

Den sidste analysedel vil tage udgangspunkt i teamlederne som rollemodel, og hvilken betydning dette får for, at medarbejderne og teamlederne kan handle på stressbarometeret og 1:1 samtalerne.

4.3.1 “Ledere kan ikke have stress”

Det første analytiske nedslag, vi vil præsentere, udspringer af en episode til fokusgruppeinterviewet med teamlederne. Her bliver teamlederne spurgt ind til, hvorvidt de selv anvender stressbarometeret til at visualisere deres egen oplevelse af stress eller arbejdspress. Teamlederne svarer:

Troels: “Ledere kan ikke have stress”. (00:54:19)

Mohammed: “Nej.” (00:54:20)

Moderator: “Hvorfor?” (00:54:2)

Mie: “Der er da aldrig nogen, der har spurgt mig (griner).” (00:54:25)

Mohammed: “Ej, presset bliver vi ikke. Vi tager imod andre folks pres (griner) (...)”

(00:54:30.12)

Mie: “Det er et rigtig godt spørgsmål...” (00:54:37)

Mohammed: “Jaøøh... Det er jo heller ikke noget at grine af” (00:54:38)

Vi ser i ovenstående tegn på, at teamlederne er enige om, at de ikke udadtil viser, at de er stressede. Vi tolker, at teamlederne forsøger at tage en følelsesmæssig afstand fra, at de ikke kan være transparente, hvis de oplever at blive stressede. Det er ud fra, at teamlederne griner, og moderator og observatør observerede, at der var en ironisk stemning i rummet under denne del af fokusgruppeinterviewet. På baggrund heraf tolker vi, at teamlederne ikke anvender stressbarometeret til at visualisere deres egen oplevelse af stress. Vi tolker ligeledes, at der ikke arbejdes forebyggende med stress hos teamlederne, idet Mie i citatet siger: *“Der er da aldrig nogen, der har spurgt mig”*. Det kan altså indikere, at der fra den øvre ledelse ikke er fokus på, at teamlederne i Planet også kan have stress.

Vi tolker, at det kan være problematisk, hvis teamlederne ikke er transparente omkring deres oplevelse af stress, da det kan medarbejde i hvor høj grad medarbejderne er transparente omkring deres oplevelse af stress. Vores tolkning kan bakkes op af ledelsesforsker Amy Edmondson, som pointerer, at lederen med fordel bør være transparent om egne fejl og mangler (Edmondson, 2020). Lederen skal gerne turde indrømme, at vedkommende også kan være utilstrækkelig. Det er vigtigt, fordi fejlbarligheden på denne måde legitimeres i kulturen, hvilket betyder, at medarbejderne i højere grad tør indberette deres utilstrækkeligheder (ibid.). På baggrund af ovenstående dialog, tolker vi, at der eksisterer et narrativ, som handler om, at teamlederne ikke kan have stress i Planet, idet teamlederne virker enige i netop dette. Narrativet kan blive kontraproduktivt for den organisatoriske forebyggelse af stress i Planet, da medarbejderne muligvis heller ikke vil italesætte deres oplevelse af stress, når deres leder ikke viser sig som fejlbarlig. Det kan således mindske i hvor høj grad medarbejderne anvender stressbarometeret.

Selvom Troels i ovenstående citat udtaler: *“Ledere kan ikke have stress”*, opstår der en situation under vores feltarbejde, som indikerer en ambivalens hos Troels, når det kommer til at anvende stressbarometeret som leder. På observationsdag to i teamet Mars står Celine og taler med teamlederen Troels ude foran stressbarometeret, som hænger ude på gangen foran Mars’ kontor. Celine spørger Troels ind til, om han selv anvender stressbarometeret.

“Troels fortæller, at han nogle gange selv placerer sig i rød, og understreger, det er vigtigt at jeg også viser, at der ikke er noget farligt ved det. “Jeg har dog ikke gjort det her endnu”, siger

han lidt efter. Han har jo også kun været der i 14 dage, tænker jeg. Han siger lidt senere i samtalen, at han selv ligger mellem gul og rød lige i øjeblikket. Vi står ude på gangen, og jeg føler ikke for lige at spørge mere ind til det, mens der går flere forbi. Jeg bliver nysgerrig på, hvorfor han ikke "bare" placerer sig i gul/rød i dag, nu hvor han jo egentlig giver udtryk for, at han ligger der lige nu." (Feltnote d. 14.03.24. Samtale mellem Celine og Troels, på gangen foran Mars' kontor).

Vi tolker, at Troels anser sig selv som en rollemodel for hans team, da han giver udtryk for, at det er vigtigt, at han viser vejen. Troels fortæller tilmed, at han faktisk lige nu befinder sig i gul/rød, men vælger på trods af den erkendelse, ikke at placere sig på stressbarometeret. Troels har ikke placeret sig selv på barometeret endnu og det kan være et udtryk for, at han kun har været teamleder i meget kort tid. Da vi observerer, at han ikke placerer sig selv på stressbarometeret på trods af hans ønske om at være en rollemodel, og at han samtidig erkender, at han selv befinder sig i gul/rød zone, tolker vi, at der for Troels er en barriere i, at placere sig på barometeret. Som nævnt ovenfor, ses det i fokusgruppeinterviewet med teamlederne, at Troels siger: *"Teamledere kan ikke have stress"*. Den udtalelse kan være med til at forklare den barriere, vi tolker Troels, oplever i forhold til at placere sig på stressbarometeret. Det kan muligvis hænge sammen med, at han forsøger at passe ind i det narrativ, der eksisterer i teamledergruppen, som handler om, at teamledere ikke kan have stress, og at teamledere er robuste mennesker.

Det kan udfordre hans forståelse, som beskrevet ovenfor, omkring, at han godt kan se vigtigheden i at være en rollemodel overfor sine medarbejdere. Vi tolker, at det placerer Troels i en position, hvor han står med teamledernes samlede forståelse på den ene side, og sin egen forståelse på den anden. Det skaber ambivalens og gør det svært for ham at placere sig i rød/gul, og optræde som den rollemodel, han erkender er vigtigt.

Edmondsons teori om *psykologisk tryghed*, kan bakke vores tolkning op (Edmondson, 2020). Troels har en ambition om at være autentisk som leder, hvilket kræver, at han placerer sig selv på stressbarometeret, og i den forbindelse tør at løbe *interpersonelle risici*. Det ser vi, da Troels i citatet udtrykker: *"at det er vigtigt han viser, at der ikke er noget farligt ved det"*. Edmondson mener, at det er positivt for den *psykologiske tryghed*, at en leder påtager sig at være en rollemodel, da det kan bidrage til, at medarbejderne følger trop. Edmondson præsenterer *lederens værktøjskasse*, som indeholder forskellige greb, lederen kan gøre brug af, når ønsket er

at opbygge en *psykologisk tryk* organisation (ibid.). Edmondson beskriver blandt andet, hvordan man som leder med fordel kan evaluere på eget lederskab, ved at *sætte rammen og invitere medarbejderne til deltagelse* (ibid.). Hvis Troels formår, at evaluere på eget lederskab og her ud fra anvender stressbarometeret som leder, bidrager det til en rammesætning, hvor Troels' handlinger vil invitere hans medarbejdere til deltagelse, hvilket kan skabe gode betingelser for, at medarbejderne gør brug af stressbarometeret.

Det er desuden interessant, at det i feltnoten ses, at Celine vælger ikke at spørge yderligere ind til, hvorfor Troels ikke placerer sig i rød/gul, når han selv giver udtryk for, at han ligger der. Vi anskuer dette som et eksempel på, hvad vi oplevede i felten. Vi havde nemlig alle tre i specialegruppen en fornemmelse af, at det kunne være grænseoverskridende at placere sig på stressbarometeret, da det hænger offentligt fremme på tavlerne. Den fornemmelse, fremskriver vi yderligere empiriske belæg for i afsnittet, *Giver stressbarometeret mening i praksis*, hvor medarbejderne fra Venus, Bo og Leif, meget eksplicit udtrykker netop det.

Ud fra vores oplevelse i felten samt, at vi i feltnoten ser, at Celine ikke spørger mere ind, kan det tolkes, at vi som feltarbejdere, på baggrund af vores indsigt og forståelse, er med til at reproducere, at det kan være sårbart eller grænseoverskridende at stille sig i farver som indikerer, at man er stresset. Den forståelse kan have påvirket vores tilgang til emnet, og måden vi har ageret i felten på.

Endnu en interessant dimension relateret til, at stressbarometeret hænger offentligt fremme, handler om den retorik, vi observerede, at de i Univers har angående stress som emne. Som tidligere nævnt i *casebeskrivelsen* siger vores første kontaktperson, teamlederen Max: "*stress er et følsomt emne, så vi kan ikke fortælle medarbejderne alt om det. Det kan faktisk være svært, at snakke højt om det*" (Feltnote d. 31.01.24. Telefonsamtale mellem Celine og Max). Det er interessant, at stressbarometeret hænger offentligt fremme, når man medtænker, at de i Univers er bevidste om, at stress kan være et sårbart emne. Det vidner om at rammen for stressbarometeret ikke er tilpasset, til den kontekst det skal fungere i. Det understøtter tilmed vores analytiske fund i afsnittet, *Fungerer stressbarometeret i praksis*, der omhandler, at Planet mangler at evaluere og justere stressbarometeret til, så det er relevant for de medarbejdere, som skal bruge det.

Kortfattet indikerer analytiske nedslag i dette afsnit, at teamledernes forståelse for egen rolle, i forbindelse med at skabe handling på stressbarometeret, får en betydning for, i hvor høj grad medarbejderne anvender barometeret.

Vi vil nu nuancere teamledernes opfattelse af, hvorvidt de er gode til at italesætte udfordringer relateret til egen travlhed.

4.3.2 Stress - et organisatorisk eller individuelt ansvar?

I kraft af det mulige narrativ om, at *“ledere ikke kan have stress”*, bliver teamlederne til fokusgruppeinterviewet opmærksomme på, at de ikke selv er gode til at italesætte deres eget psykiske arbejdsmiljø. Det kommer blandt andet til udtryk, da Saturns teamleder udtaler:

Mie: *“(…) På en eller anden måde, så tror jeg, at der er en forventning til ledere generelt, at man tager det ansvar selv og melder tilbage. […]. Og det er jo fjollet. Vi er jo mennesker ligesom alle andre.”* (00:54:43).

Teamlederne fra Venus og Merkur følger op på Mies udtalelse:

[…]

Henrik: *“(…) Jeg tror faktisk, der ligger noget i det der med, at det gør man egentlig ikke. Jeg tror også bare, at det er sådan lidt overfladisk. Når min leder Morten spørger: Har du det godt? Ja, jeg har det godt.”* (00:55:41).

Mohammed: *“Ja ja, det fint. Jeg har det da fint (griner).”* (00:56:00).

Mie: *“Jo jo, jeg har det også fint (griner)”* (00:56:00).

Teamlederne fra Venus og Merkur, Henrik og Mohammed, giver Mie ret i, at de genkender det Mie beskriver, når det kommer til, at teamlederne selv skal stå til ansvar for deres travlhed. Da Henrik udtaler, at det er *“sådan lidt overfladisk”*, tolker vi, at Henrik ikke bare melder ud, hvordan han har det. Henrik tilføjer, at han i hvert fald altid svarer, at han har det godt, når

Afdeling 2's afdelingsleder, Morten, spørger, hvordan det går. Ovenstående indikerer, at Mie og Mohammed gør det samme. Denne interne forståelse mellem teamlederne kan få den konsekvens, at teamlederne ikke italesætter, hvis de selv er stressede eller ikke trives. Da stressbarometeret, som tidligere nævnt, hænger til offentligt skue, kan det få den konsekvens, at teamlederne ikke bruger det, da de her er nødsaget til at gøre det synligt, hvordan de har det. Inddragelse af læringsteoretikeren John Deweys begreber *erfaringer*, *handlinger* og *vaner* kan være med til at nuancere udfordringer relateret til ønsket om at skabe læring gennem forskellige stressforebyggende tiltag, hvis tiltagene bliver ledt af ledere, der ikke selv har *erfaring* med at bruge dem (Illeris, 2017). Det kan tolkes på baggrund heraf, at teamledernes medarbejdere vil *erfare*, at lederne ikke *handler* på tiltagene, og at det dermed vil blive sværere for medarbejderne at se en mening med selv at anvende stressbarometeret eller italesætte oplevelsen af arbejdspress til 1:1 samtalerne. Et minimalt *erfaringsgrundlag* med anvendelse af de stressforebyggende tiltag hos teamlederne, kan på denne måde mindske i hvor høj grad medarbejderne vil handle på dem fremover.

I forlængelse af ovenstående tolkninger omkring hvilken betydning teamledernes fravær af *handlinger* kan have på tilstedeværelsen af medarbejdernes erfaringer med tiltagene, vil vi inddrage en observation. På observationsdag fire, på kontoret i Team Mars, er Laura i en dialog med medarbejderen Liv, som italesætter, at hun har haft mange forskellige teamledere:

“Liv fortæller at de har haft 5-7 teamledere siden 2019, hvor hun blev ansat i teamet. Hun fortæller også at det virker til at Troels, som er ny leder, har mange ideer. Hun giver udtryk for, at hun samtidig har været vant til at have teamledere, som har gjort tingene forskelligt”. (Feltnote d. 20.03.24. Dialog mellem Laura og Liv på kontoret i Team Mars).

Her får vi et indblik i, at det i Planet er et organisatorisk vilkår, med hyppige ledelsesskift, specielt på teamniveau. Dewey beskriver hvordan *erfaring* både er en individuel og social proces og vores *vaner* produceres og reproduceres gennem sociale interaktioner med omverden (Dewey, 2005). Liv og resten af Team Mars vil på baggrund af de erfaringer, som de har gjort sig med forhenværende teamleder, opleve, at *vanerne* produceres eller reproduceres i mødet med en ny teamleder. I forbindelse med hyppige ledelsesskift, som er et organisatorisk vilkår i Planet, tolker vi, at det kan udfordre implementeringen af de stressforebyggende tiltag.

Vi tolker det på baggrund af, at Liv italesætter at *“hun har været vant til at have teamledere, som har gjort tingene forskelligt”*. Derfor vil måden hvorpå de stressforebyggende tiltag prioriteres og fungerer i praksis muligvis ændre sig, når der kommer en ny leder. Disse ændringer kan modarbejde, at det bliver en *vane* at placere sig på stressbarometeret hver morgen. Det kan også betyde, at medarbejderne ikke tillægger tiltaget særlig værdi, fordi deres *tidligere erfaringer*, fortæller dem, at den næste teamleder alligevel bare får en ny idé, som erstatter den gamle. Det kan resultere i, at medarbejderne tager afstand fra tiltaget, i stedet for at føle et ansvar for at følge det til dørs som et team.

Senere til fokusgruppeinterviewet med teamlederne giver Venus' teamleder, Henrik yderligere udtryk for følgende:

Henrik: *“Jeg tror sådan helt grundlæggende, med alt, der har med det her at gøre. Det handler om tillid i bunden, og så at mennesker er forskellige. Det kan godt ske, at nogen er så åbne, at de bare sidder foran 9 mennesker, og siger, jeg har det lidt dårligt, og jeg er lidt presset. Det gør jeg ikke. Det har jeg det svært ved. Så man kan ikke bare forvente, og så sige, du skal åbne dig op. Det er et trygt rum. Kom i gang. Nogen kan. Og igen... Så støtter man og hjælper, men det er bare ikke alle, der er sådan. Så det er også med, at lederen skal være observant på, at jeg skal lige gribe ham eller hende an på en anden måde. [...] Man skal også være opmærksom på det lille hamster, der sidder i hjørnet, ikke?”* (00:57:47).

Ovenstående citat kan give et indtryk af, at Henrik selv er *“det lille hamster”* når det kommer til at udtrykke, hvordan han har det. Hvis Henrik selv er *“det lille hamster”*, kan det få en betydning for, hvordan hans medarbejdere i Team Venus vælger at udtrykke, hvis de er stressede. På denne måde kan det blive en *vane* eller en *norm*, at der ikke tales højt om stress eller personlige udfordringer i Venus. Det tolker vi på baggrund af vores viden om, at lederens adfærd kan forplante sig og påvirke medarbejderne. Edmondson beskriver i teorien om *psykologisk tryghed*, hvordan lederen bør fremstå som en rollemodel, ved at *sætte rammerne* og gå forrest i relation til *psykologisk tryghed*, som bidrager til et sundt psykisk arbejdsmiljø (Edmondson, 2020). Edmondson anvender ligeledes begrebet *interpersonelle risici* i relation til at dele ideer og bekymringer (ibid.). Det Henrik fortæller os, giver os en forståelse af, at han ikke tør løbe *interpersonelle risici*, når det kommer til at dele bekymringer angående hans eget psykiske

arbejdsmiljø. Vi tolker, at Henrik, siden han ikke bare fortæller, hvordan han har det, er usikker på, hvordan han vil blive mødt, hvis han ikke fremstår som den stærke og robuste teamleder. Som beskrevet ovenfor kan det få den betydning, at hans medarbejdere heller ikke tør at løbe *interpersonelle risici*, i forbindelse med, at de skal give udtryk for, at de oplever arbejdspress. Det kan modvirke, at medarbejderne tør at sætte deres brik på rød/orange i barometeret, og at de taler ærligt om følelsen af arbejdspress til 1:1 samtalerne.

Samtidig indikerer Henriks udtalelse også en stor forståelse for menneskers forskellighed og en opmærksomhed på "*det lille hamster*". Den forståelse kan få en betydning for, hvordan Henrik er opmærksom på at anvende de stressforebyggende tiltag i hans team, da han ikke forventer, at hans medarbejdere bare har lyst til at tale åbent om, hvordan de har det. Det viser, at Henrik er opmærksom på, at der skal faciliteres *psykologisk tryghed*, hvis hans medarbejdere skal åbne sig op og dele de udfordringer, de oplever. Vi tolker, at Henriks opmærksomhed er en vigtig faktor, for at der kan skabes udviklingsmuligheder i henhold til implementeringen af de stressforebyggende tiltag i Venus. Formår Henrik at skabe et *psykologisk trygt* rum, kan det medføre, at hans medarbejdere i højere grad tør italesætte deres udfordringer, både til 1:1 samtalerne og på stressbarometeret. Den opmærksomhed på *psykologisk tryghed* oplevede vi ikke hos teamlederen Mohammed, hvilket vi har beskrevet tidligere i analysedel 2 i afsnittet *1:1 samtaler*. Her udtrykker medarbejderen Sara fra Merkur et manglede, fortroligt og respektfuldt rum i forbindelse med 1:1 samtalerne.

Vi tolker på baggrund af det, at det kan skabe gode muligheder for de stressforebyggende tiltag, hvis Henrik deler sin opmærksomhed på at skabe et *psykologisk trygt* rum med Mohammed, da det vil imødekomme eksempelvis Saras behov.

Samtidig er Henriks opmærksomhed på at skabe et *psykologisk trygt* rum muligvis ikke nok. Det er fordi, vi ser eksempler på, at medarbejderne stadig ikke tør løbe *interpersonelle risici*. Det ser vi i analysedel 2 i afsnittet, *Giver stressbarometeret mening i praksis*, hvor medarbejderne i Team Venus sammen bliver enige om, at de ikke bare vil sætte sig i rød på stressbarometeret, da alle kan se det. Det kan indikere, at der endnu ikke er skabt tilstrækkeligt med *psykologisk tryghed* i Venus. På baggrund af det kan vi se, at der er langt fra tanke til handling og at *psykologisk tryghed* er en svær disciplin at mestre.

Gennem analysen er det kommet til udtryk, hvor forskellige rammer der er for stressbarometeret og 1:1 samtaler. Stressbarometeret hænger offentligt fremme, hvorimod 1:1 samtalerne foregår i enerum med den pågældende medarbejder og teamleder. I Venus ser vi, som beskrevet ovenfor, at medarbejdere ikke bare stiller sig op og placerer sig på stressbarometeret og siger, hvordan de har det. Samtidig ser vi, at teamlederen, Henrik, er opmærksom på det, og derfor forsøger at skabe et trygt rum under 1:1 samtalerne. Det betyder, at der ifølge vores analyse er tegn på, at 1:1 samtalerne har et bedre eksistensgrundlag sammenlignet med stressbarometeret i Venus. Det skyldes, at 1:1 samtalerne i højere grad er i overensstemmelse med medarbejdernes behov. På baggrund af vores analytiske nedslagspunkter, argumenterer vi således for, at det er essentielt, at teamlederne er opmærksomme på at afdække hvilke behov, deres medarbejdere har, og derudfra får tilpasset de stressforebyggende tiltag, så de giver mening for de medarbejderne, som er i teamet .

Vi vil nu sammenfatte og præsentere analytiske nedslag fra den sidste del af analysen, analyse del 3.

Sammenfatning 3

I denne del af analysen, antyder vores fund, at der muligvis eksisterer et narrativ i teamledergruppen, som handler om, at *teamledere ikke kan have stress*, og at man skal være robust, for at være teamleder. I samme forbindelse vidner ovenstående om, at der ikke er meget fokus på organisatorisk forebyggelse af stress hos teamlederne. Samlet kan disse analytiske fund blive organisatoriske udfordringer i henhold til, at medarbejdere og ledere vil anvende stressbarometeret.

Vi har tilmed analyseret os frem til, at Troels oplever en ambivalens mellem det eksisterende narrativ og hans viden om, hvor vigtigt det er at agere rollemodel for sine medarbejdere, når det handler om at legitimere følelsen af stress i teamets kultur.

Hvis Troels formår at evaluere på eget lederskab, og beslutter sig for at turde løbe *interpersonelle risici*, ved at placere sig selv i rød eller gul på stressbarometeret, kan det bidrage til, at medarbejderne i højere grad tør gøre det samme. Vi ser derfor Troels' opmærksomhed på det, som en organisatorisk mulighed i henhold til at skabe handling på barometeret. Samtidig indikerer vores fund, at rammen omkring stressbarometeret, som hænger offentligt til skue,

modarbejder den retorik, der huserer omkring stress som værende et sårbart emne i Planet. Det ser vi som en udfordring i henhold til, at medarbejdere og ledere vil anvende barometeret fremover.

I den sidste del af analysedel 3, nuancerer vi, at trivsel hos teamlederne i højere grad er et individuelt ansvar, frem for et organisatorisk ansvar i Planet. Vi har ligeledes analyseret os frem til, at hyppige ledelsesskift medfører friktion i implementeringen af de stressforebyggende tiltag, idet nye ledere kan medføre nye prioriteter og nye ideer.

Narrativet omkring, at *teamledere ikke kan have stress* samt Henriks tydelige udtalelse af, at han ikke selv er god til at dele bekymringer omhandlende hans egen trivsel, viser vores analyse, kan få en betydning for, i hvor høj grad medarbejderne vil udtrykke deres oplevelse af stress gennem de stressforebyggende tiltag. Samtidig viser vores analyse, at Henrik har en god forståelse for, at det *psykologisk trygge* rum ikke per definition er til stede, og at mennesker er forskellige. Afslutningsvis vil det skabe gode muligheder for de stressforebyggende tiltag, hvis Henriks opmærksomhed på "*det lille hamster*" deles med Mohammed, således, at der på tværs af Team Merkur og Team Venus kommer fokus på at facilitere *psykologisk tryghed* til 1:1 samtalerne.

Kapitel 5

5.0 Diskussion

I følgende afsnit vil vi diskutere fire udvalgte tematikker. I første del vil vi diskutere fordele og ulemper ved vores eksplorative tilgang til felten samt vores metodiske afgrænsninger i specialet. Dernæst vil vi diskutere vores position i felten og i tillæg hertil, om vi er blevet forført af felten i forbindelse med vores etnografiske feltarbejde. Det hele vil blive sat i relation til, hvilken betydning det har fået for produktionen af analyseresultaterne. I den fjerde og sidste del af diskussionen vil diskussionsemnerne og specialets fund blive sammenholdt med Tove Thagaards definition af de tre kvalitetskriterier for god samfundsvidenskabelig forskning. Afsnittene har til formål at stille os kritiske over for de valg, vi har taget i projektet, samtidig med, at der skabes transparens for læseren.

5.1 Del 1: Den eksplorative tilgangs fordele og ulemper

Fra starten af specialet ønskede vi at gå eksplorativt til felten og dermed udnytte de fordele det etnografiske feltarbejde, som metode bringer med sig (Brinkmann & Tanggaard , Kvalitative Metoder, 2020). Vi gik eksplorativt til felten, med det formål, at felten skulle præsentere sig for os, uden at vi på forhånd havde en specifik retning for undersøgelsen. Det betød, at vi med udgangspunkt i vores faglige interesse samtidig har tilstræbt at tage udgangspunkt i det, som udspiller sig i det genstandsfelt vi opererer i. I metodelitteraturen kritiseres kvalitativ forskning for, at forskeren kan have misforstået situationer i felten, som er indlysende for insidere i den studerede praksis, hvor der er især risiko for misforståelser, hvis der metodisk udelukkende benyttes interviews (Brinkmann & Tanggaard , Kvalitative Metoder, 2020). For at imødegå misforståelser, har vi gennem et eksplorativt feltarbejde forsøgt at få en forståelse for Planet som kontekst, idet det kan mindske risikoen for at drage forhastede konklusioner, som mangler kontekstualiserede belæg (ibid.). Det kan diskuteres, hvorvidt vi har ladet os styre for meget af vores ønske om en eksplorativ tilgang til felten, da vi efter vores etnografiske feltarbejde havde en omfattende mængde feltnoter, som trak i forskellige retninger, til trods for, at vi udarbejdede en observationsguide. Det kan derfor diskuteres, om observationsguiden var for åben, og om vi med fordel skulle have været mere opmærksomme på at tilpasse den i løbet af feltarbejdet samt genbesøge specialets problemformulering. Vores tid i felten var begrænset til tre uger, og kan

derfor ifølge uddannelsesforsker Peter Musaeus karakteriseres som korttidsetnografi (Musaeus, 2012). I metodelitteraturen anbefales det, at etnografen skal være orienteret i centrale diskussioner, som udmønter sig i genstandsfeltet, hvilket kræver en afgrænsning (Brinkmann & Tanggaard, Kvalitative Metoder, 2020). Derudover argumenteres der for, at korttidsetnografi kræver god forberedelse (ibid.). Idet korttidsetnografi kræver forberedelse og en mere specifik retning, kan det diskuteres om der i specialet er opstået en diskrepans mellem vores ønske om en eksplorativ tilgang og den relativt korte tid felten.

Derudover blev vi, i forbindelse med udførelsen af fokusgruppeinterviewene, bevidste om bagsiden af vores eksplorative tilgang. Som beskrevet i afsnittet, *Udførsel af fokusgruppeinterviews*, valgte vi bevidst at have en tilbagetrukket tilgang som moderator. Det blev derfor informanterne, som styrede retningen for dialogen, ud fra de forskellige udsagn, vi havde opstillet. Det betød, at dialogen til tider tog en drejning, som ikke var relevant for specialets undersøgelse, hvilket kan have mindsket vores indgang til relevant viden. Efter de første tre fokusgruppeinterviews med Mars, Venus og teamlederne blev vi opmærksomme på, at dialogen ofte tog en irrelevant drejning. Derfor blev vi i specialegruppen enige om, mere konsekvent at lukke irrelevante dialoger ned samt stille yderligere spørgsmål i henhold til problemformuleringen, i de to efterfølgende fokusgruppeinterviews med Saturn og Merkur. Det kan derfor diskuteres, om det havde været en fordel, hvis moderatoren i højere grad havde taget styring under samtlige interview. Alligevel kan det diskuteres, om den eksplorative tilgang til fokusgruppeinterviewene har givet os en mere nuanceret viden, da de fire interviews indeholder forskellige tematikker, selvom emnerne i fokusgruppeinterviewet var de samme. I interviewet med Venus blev der snakket meget om fysisk arbejdsmiljø, som en forudsætning for trivsel, hvorimod der i interviewet med Saturn blev snakket mere ind i stressbarometeret, som et stressforebyggende tiltag. Vi vurderer derfor, at vores empiriske materiale fra interviewene har bidraget forskelligt til besvarelsen af vores problemformulering.

Som tidligere beskrevet havde vores eksplorative tilgang den konsekvens, at vi havde en omfattende mængde feltnoter. Vores feltnoter kombineret med fem fokusgruppeinterviews, resulterede i, at vi til en vis grad pludselig befandt os i den situation, som Brinkmann og Kvale kalder "*the thousand page question*" (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 215-216). Grundet vores eksplorative tilgang, var vi forud for vores empiriindsamling ikke bevidste om, hvilke dele af

empirien, som ville udgøre de vigtigste betydninger og mønstre, hvorfor vi søgte en høj empiri mætning. Da kvalitative data er tidskrævende og omfattende at bearbejde analytisk, kan det ved store mængder empiri, få den konsekvens, at fortolkningerne og analyserne bliver overfladiske (ibid.). Vi har i udarbejdelsen af specialets analyse været opmærksomme på udfordringer ved den store empiri mængde, og dermed internt i gruppen diskuteret os frem til analytiske afgrænsninger. Det kan ikke udelukkes, at det muligvis har påvirket vores fortolkninger, hvilket ledelsesforskeren Mats Alvesson bakker op om, da han pointerer, at en omfattende mængde empiri kan nedsætte refleksiviteten hos etnografen (Alvesson, 2003). Vi kan genkende det, da vi i den analytiske bearbejdning, har oplevet empirimængden som uoverskuelig, og til tider haft svært ved at skabe en klar retning for analysen. Omvendt har mængden af empiri bidraget positivt til vores viden om genstandsfeltet, hvilket har givet gode betingelser for nuancerede analytiske beskrivelser, af det vi har observeret.

Vi vil i det følgende præsentere vores refleksioner relateret til vores position i felten, og den betydning det har haft for specialets fund.

5.2 Del 2: Refleksioner relateret til vores position i felten

Baseret på tidligere erfaringer fra et semesterprojekt på kandidatuddannelsen, var vi opmærksomme på, at specialet ikke skulle blive et bestillingsprojekt, hvor Planet dikterede formål og fokus. Specialets eksistens har været afhængigt af et samarbejde med projektgruppen i Planet, som vi jf. afsnittet, *Adgang til felten* etablerede kontakt til fra start. Det har derfor været uundgåeligt ikke at medtage projektgruppens ønsker og forventninger til specialets forløb. Selvom Planet på mange måder var åbne for, at specialets retning og fokus skulle bestemmes af os i specialegruppen, kan det diskuteres, om vi til tider indgik i et positionerings-forhold, som kan sammenlignes med det Martinussen et al beskriver i deres artikel: *“proxy produced ethnographic work: what are the problems, issues and dilemmas of arising from proxy ethnography?”* (Martinussen, Højbjerg, & Tamborg, 2018). Med udgangspunkt i et etnografisk samarbejde mellem en forsker og en studerende, beskriver Martinussen et al, hvordan positioneringer mellem de to aktører, kan få betydning for produktionen af etnografierne. De beskriver, hvordan positionering betyder, at den erfarne forsker i højere grad får sine ønsker,

viden og stemme igennem i produktionen af det etnografiske materiale, sammenlignet med den studerende (ibid.). Vi kan perspektivere det til vores erfaringer i samarbejdet med Planet, hvor vi anser projektgruppen, som den erfarne forsker og os i specialegruppen som den studerende. I starten af samarbejdet med Planet, var vi bekymrede for, om de ville trække sig fra samarbejdet, da de blandt andet først sent i processen skrev under på en samarbejdsaftale. Derudover indebar det første møde med projektgruppen, at vi skulle fremlægge vores tanker om specialeprojektet samt faglige kompetencer for dem, hvorefter de i projektgruppen vurderede, om de så muligheder i et samarbejde. Vi oplevede derfor at være positioneret under Planet, da de havde kontrol og styring over, om projektet fortsat havde et eksistensgrundlag. Martinussen et al beskriver, at proxy-etnografi er en "*win-win situation*" for både forsker og studerende, da forskerne får billig og nem arbejdskraft, hvorimod de studerende får mulighed for at løse konkrete problemstillinger (Martinussen, Højbjerg, & Tamborg, 2018, s. 1). Med afsæt i Martinussen et al kan man diskutere, om det for projektgruppen har været attraktivt at samarbejde med os, for at de kunne trække på vores ressourcer og viden inden for noget specifikt, de ønskede at få undersøgt.

Jf. afsnittet, *Casebeskrivelse* er projektgruppens primære funktion at designe interventioner, som har til hensigt at reducere andelen af ansatte med stresssymptomer fra 16 % til 6 %, hvorfor de fandt det interessant at samarbejde med os, og lade os udarbejde en undersøgelse, som de efterfølgende kan gøre brug af. For at undgå at lade projektgruppen diktere en bestemt retning for undersøgelsen, var vi i specialegruppen meget opmærksomme på ikke at undersøge det, som projektgruppen nødvendigvis ønskede, men derimod være eksplorative, for at se hvad der fangede vores nysgerrige blikke. Vi oplevede det udfordrende at finde vores position, da Planet som tidligere beskrevet er en afdeling i en stor virksomhed, som vi alle finder attraktive, og som vi var nysgerrige på at få indblik i. Vi var derfor bekymrede for, at projektgruppen afslog samarbejdet, hvis ikke vi fremlagde noget, som de kunne bruge. I processens videre forløb fik den positionering ligeledes betydning, da vi tog os selv i at tage beslutninger på baggrund af Planets ønsker, da det var vigtigt for os at skabe et godt samarbejde med dem.

I processens indledende fase ønskede Planet, at vi afdækkede alle seks afdelinger samt to til tre teams i hver afdeling. Vi beskriver i afsnittet, *Afgrænsning i forhold til valg af teams, hvordan* vi har foretaget vores afgrænsning, og dermed, at vi endte ud med at observere i to afdelinger og i alt fire teams. Det kan diskuteres, hvilken indflydelse Planets ønsker har haft på vores

afgrænsning i projektet. For at styrke samarbejdet, ønskede vi at imødekomme Planet i den udstrækning det var muligt og dermed afdække så mange afdelinger og teams som muligt. Det resulterede i, at vi foretog afgrænsninger af flere omgange, efterhånden som processen forløb, og vi i løbet af processen indså, at det var umuligt at afdække så stort et felt.

I bekymring for at skuffe Planet, kan det have fået den konsekvens, at vi ikke fik afgrænset os tilstrækkeligt ud fra et realistisk perspektiv på egne ressourcer. Derudover kan det have forstærket bagsiden af den eksplorative tilgang, hvor kombinationen af en åben problemstilling og en stor mængde empiri krævede et stort bearbejdnings- og afgrænsningsarbejde, hvilket vi oplevede som ressourcekrævende. Vi oplevede imidlertid, at Planet modtog vores beslutninger om afgrænsning med stor forståelse. Det medførte, at vi i løbet af processen, stolede mere på vores egen intuition og fik lettere ved at tage beslutninger ud fra vores ønsker. Dermed oplevede vi, at vores position i felten rykkede sig, idet Planet var tydeligere positioneret over os i begyndelsen af samarbejdet, sammenlignet med den afsluttende fase. Det betød, at vi ikke på samme måde havde Planets ønsker med i vores overvejelser i den sidste del af processen.

5.3 Del 3: Er vi blevet forført af felten?

Grundet vores etnografiske feltarbejde kan det diskuteres, om vi har oplevet det, som Niels Christian Nickelsen beskriver, kan ske i interventionsforskning, der handler om, at man kan blive forført af felten (Nickelsen, 2009). Selvom vi, som tidligere beskrevet, har haft begrænset med tid i felten, nåede vi alligevel at danne os et indtryk af de respektive teamledere, da vi i starten af samarbejdet havde meget kontakt med dem og deltog i møder med projektgruppen i Planet, hvor flere af dem også deltog. Det medførte, at vi hurtigt dannede os et indtryk af teamledernes personligheder og fagligheder.

Ifølge Nickelsen kan feltarbejderne opleve at få øget sympati for nogle grupper i felten, hvilket vi kan spejle os i, da vi havde en bedre kemi med nogle teamledere sammenlignet med andre (Nickelsen, 2009). Det kan diskuteres, om det har fået en betydning for, hvordan vi har tolket deres udtalelser, og dermed vores vidensproduktion i projektet.

Derudover kan det diskuteres, om vi i felten har haft øget sympati for medarbejderne, da vi selv har erfaring som medarbejdere, og dermed kan have lettere ved at spejle os i dem. Ude i felten oplevede vi, at mange medarbejdere italesatte udfordringer ved at arbejde i Planet samt talte

negativt om deres teamledere. Grundet vores egne erkendelser og overbevisninger om, hvad der burde gøres i Planet, medarbejdernes udtalelser, samt en mindre kemi med nogle teamledere, kan man argumentere for, at vi er blevet forført af medarbejderne i felten og dermed i højere grad har taget medarbejdernes perspektiv. Selvom vi er bevidste om, at teamlederne kan sidde i en vanskelig position mellem topledelsen og deres medarbejdere, har vi stadig lettere ved at stille os kritiske over for teamledernes adfærd. Vi har været opmærksomme på, hvordan teamlederne ikke følger op, og hvordan de med fordel kan skabe klarere rammer, mere transparens og et mere fortroligt rum til 1:1 samtalerne. Derfor kan man argumentere for, at vi er kommet til at være talerør for medarbejderne og kritiske overfor teamlederne, hvilket vi også har været opmærksomme på og diskuteret i specialegruppen i udarbejdelsen af specialets analyse. Vi har blandt andet diskuteret, om vi har været for kritiske overfor de teamledere, som vi ikke opnåede en god kemi med i felten. Derfor har vi også i forbindelse med analyseprocessen, været nødt til at vende tilbage til vores videnskabsteoretiske ståsted og gennemgå de *kvalificerede gæt*, som vi i løbet af processen har nedsat. Formålet med at vende tilbage til vores *kvalificerede gæt* var at finde ud af, om vi var blevet forført af medarbejderne i felten. Vi oplevede blandt andet, at have god kemi med én specifik medarbejder, hvorefter vi kom til at overfortolke og konkludere noget i forhold til hele Planet, selvom andre medarbejdere havde divergerende perspektiver på det samme tema. Den erfaring, vil vi vende tilbage til i diskussionens sidste del.

5.4 Del 4: Kriterier for god kvalitativ forskning

For at vurdere kvaliteten af vidensproduktionen i specialet, vil vi diskutere, hvorvidt vi har formået at producere en gyldig besvarelse af problemformuleringen. Det vurderer vi ud fra Tove Thagaards opstillede kriterier for god kvalitativ forskning (Thagaard, 2004). Thagaard foreslår, at vi taler om *transparens* i stedet for reliabilitet, *gyldighed* frem for validitet og *genkendelighed* i stedet for generaliserbarhed, for at respektere den kvalitative forsknings særegenhed (Thagaard i (Brinkmann & Tanggaard, 2015)). Vi vil nu tage udgangspunkt i disse tre kvalitetskriterier, i diskussionen af specialets fund.

Thagaard skriver, at kombinationen af troværdighed og bekræftbarhed medfører *gyldighed* til det kvalitative studie (Thagaard, 2004). Dertil pointerer Thagaard, at troværdigheden hænger sammen med fremgangsmåderne ved empiriens tilblivelse, som i særdeleshed afhænger af metodisk *transparens* (ibid.). Omvendt er bekræftbarheden knyttet til tolkningen af resultaterne, som Thagaard pointerer skal ses i relation til de muligheder, den kritiske læser har for at vurdere, hvorledes forskerens position i felten kan have påvirket tolkningerne og dermed specialets fund (ibid.).

Set i lyset af det, har vi i specialet haft fokus på at skabe *transparens* i vores metodiske fremgangsmåde, herunder til- og fravalg, vores adgang til felten samt udførelsen af de valgte metoder. På den måde kan udefrakommende forholde sig kritisk til de producerede resultater, hvorved troværdigheden i specialet styrkes. Vi har i det ovenstående diskuteret, hvilken betydning vores position i felten og vores metodiske tilgang har haft for vores fortolkninger og dermed vidensproduktionen i specialet. Det gør det gennemskueligt for den kritiske læser at forholde sig til, hvordan vores position i felten og relationen til medarbejderne, teamlederne og projektgruppen i Planet, kan have influeret på specialets fund, hvilket ligeledes medfører bekræftbarhed til specialet.

I analysen har vi desuden været opmærksomme på, at beskrive eksplicit, hvornår de analytiske fund er baseret på vores tolkninger, og hvornår vi tolker på baggrund af teoretiske belæg. Det er ligeledes med til at øge troværdigheden i vores tolkninger og dermed *gyldigheden* af specialets fund. Vi stiller os imidlertid kritiske overfor, hvorvidt vi har været tilstrækkeligt opmærksomme på at anvende det Thagaard kalder "negative tilfælde" (Thagaard, 2004, s. 187). Metoden indebærer, at man fokuserer på situationer, hvor de generelle tendenser i empirien enten ikke gælder eller ikke er tilpas fremtrædende, hvilket hjælper til at fastlægge, hvornår tolkningen kan bakkes op, og under hvilke betingelser tolkningen ikke gælder (ibid.). Som beskrevet ovenfor oplevede vi en situation, hvor vores relation til en given medarbejder medvirkede til en analytisk tolkning, der senere blev udfordret af, at vi blev opmærksomme på, at et flertal af medarbejderne var af en anden opfattelse. Selvom vi blev opmærksomme på denne blinde vinkel i vores fortolkningsproces, kan det fortsat diskuteres, om nogle af vores fortolkninger bærer præg af en manglende opmærksomhed på at identificere "negative

tilfælde". Vores kritiske refleksioner bunder i, at vi, som ovenfor beskrevet, til en vis grad har oplevet at blive forført af felten (Nickelsen, 2009).

Vendes blikket væk fra vores position i felten, har vi udover metodetriangulering, som tilmed styrker *gyldigheden*, anvendt teoritriangulering, ved at bringe tre forskellige teoretiske udgangspunkter i spil i specialets analyse. Teorierne har bidraget på forskellig vis til besvarelse af specialets problemformulering.

Med udgangspunkt i Mac og Madsens teori om *integreret forandringsforståelse* har vi udarbejdet en analyse af, hvordan vi fortolker, at Planet griber de stressforebyggende tiltag an som organisatoriske forandringstiltag (Mac & Madsen, 2018). På den måde har Mac og Madsens teori været essentiel, når vi skulle analysere os frem til, hvilke organisatoriske vilkår og rammer, der manifesterer sig i Planet, og hvordan disse har indflydelse på implementeringen af de stressforebyggende tiltag.

Med John Deweys teori om *erfaringsbaseret læring*, har vi kunne foretage mere dybdegående og nuancerede analyser af menneskelig adfærd, herunder hvordan mennesket lærer noget nyt, benytter sig af vaner, og sætter ny viden i spil i en social kontekst (Dewey, 2005). I specialet betyder det, at Deweys teori har bidraget med et mere individorienteret blik, som belyser, hvordan medarbejdernes og ledernes *erfaringer* og *vaner* påvirker, hvordan de kan handle på de organisatoriske interventioner i form af stressbarometeret og 1:1 samtalerne.

Vi har ydermere benyttet os af Amy Edmondsons teori om *psykologisk tryghed* (Edmondson, 2020). Vi så et behov for det, da vi i specialegruppen havde brug for et teoretisk greb, der kunne hjælpe os med at nuancere kompleksiteten i at lykkes med implementering gennem en *integreret forandringsforståelse*. Ligesom vi nævner i specialets afsnit, *Problemfelt* og *State of the art*, er det i forskningslitteraturen veldokumenteret, at medarbejderinddragelse og løbende evaluering er essentielle parametre, for at lykkes med implementering af en intervention. Den teoretiske argumentation er således stærk, men det kan imidlertid være vanskeligt at praktisere. Vores forståelse er, at tilstedeværelsen af *psykologisk tryghed* er fundamentet for, at der kan ske medarbejderinddragelse, som igen er nødvendigt for at facilitere løbende evaluering af en intervention, som vedrører medarbejderne. Edmondsons teori om *psykologisk tryghed*, har på denne måde tilføjet specialet endnu en dimension og dybde til fortolkningerne, som har gjort det muligt for os at sætte ord på udfordringer relateret til det at skabe et fortroligt

rum under 1:1 samtalerne og turde at løbe *interpersonelle risici* relateret til at benytte stressbarometeret, som hænger offentligt til skue.

Vi argumenterer dermed for, at kombinationen af de forskellige teoretiske positioner har tilført *gyldighed* til specialet.

Foruden *transparens* og *gyldighed* er det også relevant at reflektere over specialets *genkendelighed*. Jf. ovenstående argumentation omhandlende *transparens* og *gyldighed* i specialet, er disse forhold med til at styrke *genkendeligheden*, idet det kan give inspiration til at udføre lignende undersøgelser i fremtiden. Thagaard pointerer, at det i kvalitativ forskning er "*fortolkningen der udgør grundlaget for overførbarheden, og ikke beskrivelser af mønstre i dataene*" (Thagaard, 2004, s. 191). På den måde kommer *genkendeligheden* til at afhænge af, hvorvidt den tolkning, der opstår inden for specialets rammer med al sandsynlighed, også vil kunne genkendes i andre lignende kontekster (Thagaard, 2004). Et eksempel fra specialet er forståelsen af, hvorledes stress blandt teamlederne ikke italesættes. Vores tolkning af et eksisterende narrativ i teamledergruppen er baseret på vores observationer i felten, udtalelser til fokusgruppeinterviewet, men også allerede eksisterende forskning på området, som fremhæver, at det psykiske arbejdsmiljø blandt ledere mangler fokus. På den måde styrkes *genkendeligheden* for specialet, da det blot er et ud af flere eksempler på, at vores fund stemmer overens med den eksisterende forskning inden for feltet.

Afslutningsvis vil vi nu præsentere specialets fund i en samlet konklusion.

Kapitel 6

6.0 Konklusion

Specialet har til formål at besvare problemformuleringen: *Hvilke organisatoriske muligheder og udfordringer udspiller sig i afdelingen Planet i forhold til, om medarbejderne kan handle på de eksisterende stressforebyggende tiltag? Og hvilken indflydelse har lederne på, om medarbejderne kan handle på tiltagene?* Problemformuleringen undersøges i samarbejde med virksomheden Univers, hvor vi i afdelingen Planet har taget udgangspunkt i fire teams.

Specialets videnskabsteoretiske ståsted er pragmatismen, hvorfor vi har haft en abduktiv tilgang til specialets vidensproduktion. Konklusionen skal derfor anskues for at være den nuværende sandhed. Til at bearbejde specialets empiri, har vi anvendt John Deweys teori om *erfaringsbaseret læring*, Anita Mac og Sabine Madsens teori om *forandringsforståelse* og Amy Edmonsons teori om *psykologisk tryghed*. Empirien er indsamlet på baggrund af et kvalitativt undersøgelsesdesign, herunder et tre uger langt team etnografisk feltarbejde samt fem fokusgruppeinterviews.

Det centrale fund i Analysedel 1 er, at Planet arbejder ud fra en *integreret forandringsforståelse* i relation til det fysiske arbejdsmiljø og til driftsopgaver, hvilket kommer til udtryk i anvendelsen af LEAN og Kaizentavle. Det kommer ydermere til udtryk, at de to fagområder prioriteres højt, idet begrebet arbejdsmiljø som udgangspunkt refererer mere til fysisk arbejdsmiljø, og at driftsopgaver prioriteres over udviklingsopgaver. Vi anser denne prioritering som værende et vilkår i Planet. På baggrund heraf, forstår vi endvidere, at det tager ressourcer fra fokus på udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Afslutningsvis kan de manglende ressourcer få betydning for et ubevidst fravalg af fokus på psykisk arbejdsmiljø.

I Analysedel 2, er det mest fremtrædende fund, at de i Planet arbejder ud fra en *klassisk rationel-tilgang* i henhold til implementeringen af stressbarometeret, idet det fremstår som ledelsens idé samtidig med, at der mangler en teambaseret forventningsafstemning og en løbende evaluering og justering af tiltaget, så det giver mening for medarbejderne at bruge det. Det betragter vi som en organisatorisk udfordring for, at medarbejderne kan handle på stressbarometeret.

Vores fund peger på, at medarbejdernes og teamledernes mange forskellige *erfaringsgrundlag* kan få en betydning for, hvorvidt stressbarometeret giver mening, og hvorvidt der skabes handling på det.

Det står klart, at de fysiske rammer for 1:1 samtalen og stressbarometeret er forskellige. Det tyder på, at de stressforebyggende tiltag skal tilpasses og evalueres ud fra konteksten, og at 1:1 samtalen i særdeleshed skal tilpasses den enkelte medarbejders behov. Det står ligeledes klart, at rammerne for de stressforebyggende tiltag, herunder at stressbarometeret hænger offentligt fremme kombineret med en utilstrækkelig grad af *psykologisk tryghed*, og en frekvens i 1:1 samtalerne, som ikke overholdes, er udfordringer for de stressforebyggende tiltag. Det vil skabe muligheder for de stressforebyggende tiltag, hvis en forståelse for rammernes betydning for, hvordan det påvirker medarbejdernes lyst til at *handle* på tiltagene, bliver genstand for evaluering og justering af tiltagene, så de giver mening i praksis.

På baggrund af Analysedel 3 kan vi konkludere, at teamlederne har en betydelig indflydelse på, om medarbejderne anvender de stressforebyggende tiltag. Det kan tyde på, at det eksisterende narrativ i teamledergruppen, "*at ledere ikke kan have stress*", og et manglende fokus på organisatorisk forebyggelse af stress hos teamlederne, kan blive kontraproduktivt for, om medarbejderne italesætter deres oplevelse af stress, og dermed handler på de stressforebyggende tiltag. Det tyder på, at nogle af teamlederne er bevidste om vigtigheden i at agere rollemodel for deres medarbejdere, når det handler om at legitimere følelsen af stress i teamets kultur. Endnu et væsentligt fund er, at de hyppige ledelsesskift, som anses for et organisatorisk vilkår i Planet, medfører friktion i implementeringen af de stressforebyggende tiltag, idet nye ledere kan medføre nye prioriteter og nye ideer, hvilket ligeledes bliver en organisatorisk udfordring. Hvis teamlederne bliver opmærksomme på narrativet og forstår vigtigheden i at agere rollemodel for deres team, kan det skabe muligheder for, at medarbejderne kan handle på de stressforebyggende tiltag. Hvis teamlederne tilmed formår at dele *erfaringer* og refleksioner om betydningen af det, at skabe *psykologisk trygge* rum, kan det ligeledes skabe muligheder for, at medarbejderne kan handle på tiltagene.

Specialets diskussion tilkendegiver betydningen af refleksioner relateret til vores position i felten. Det tyder på, at den høje grad af *transparens* i relation til refleksion og diskussion af

specialets metodiske afsæt og vores position i feltet, bidrager til specialets troværdighed. Specialets metode- og teoritriangulering styrker specialets *gyldighed*, da vi argumenterer for, at det har bidraget til at kunne nuancere og bearbejde empirien, som dermed har beriget besvarelsen af problemformuleringen med flere nuancer. Specialets fund sammenholdt med eksisterende viden og forskning på området styrker *genkendeligheden* i specialet. Specialet bidrager med en anden dimension i form af perspektiver på, hvorfor de fund forskningen på området fremskriver, ikke er lette at praktisere. Specialet tager på denne måde udgangspunkt i mere nuancerede beskrivelser af den konkrete organisations kontekst, som netop har indflydelse på, om det lykkes at tilgå implementeringsprocesserne af tiltagene ud fra en *integreret forandringsforståelse*.

Til sidst vil vi i specialets konklusion spørge os selv, "hvad så nu"?

Planet kan med fordel anvende deres *erfaringer* fra arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø og driften og bevæge sig hen imod at tilgå implementeringen af de stressforebyggende tiltag gennem en *integreret forandringsforståelse*. På den måde drages der nytte af deres nuværende kompetencer ved at høste de lavthængende frugter.

I tråd med specialets pragmatiske videnskabsteoretiske ståsted vil det på nuværende tidspunkt tilmed være relevant at kontekstualisere specialets fund og bringe dem i spil i praksis. Vi skal derfor fremlægge fundene for Planet, hvorefter vi ud fra deres feedback, vil arbejde reflektivt videre med tilpasning af specialets fund. På den måde understreger vi, at processen ikke slutter her, men at vores viden kun vil udvikle sig og blive endnu dybere efterhånden som tiden går. Afsluttende vil vi pointere, at den sande viden altid vil være kontekstafhængig, og at vores erfaringer altid vil have en betydning for besvarelsen af problemformuleringen.

Artikel: Organisatorisk forebyggelse af stress

Men hvordan gør man det i praksis?

Der ses en stigende tendens til sygemeldinger og sygefravær grundet stress i organisationer. Er det individets egen skyld eller kan organisationerne hjælpe med at forebygge, at deres medarbejdere bliver stressede? Kan vi bare regne med, at det psykiske arbejdsmiljø er godt eller kræver det konkrete handlinger? Og hvad så, når vi har søsat konkrete handlinger? Kan vi så bare slippe det igen eller bliver vi nødt til at følge op og hele tiden have fokus på det?

Af Celine Marie Lund, Laura Graugaard Holm, Anne Holm Andersen

Speciale i samarbejde med Univers

Stud. cand.mag. i Læring og forandringsprocesser

Det kommer ikke som en overraskelse, at stress er en folkesygdom, som koster organisationerne og samfundet dyrt. Et dansk studie, foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) viser, at stress kostede de danske organisationer 16,4 milliarder kroner årligt i 2024 (Pedersen, Graversen, Hansen, & Madsen, 2024). Stress er et komplekst problem, som der ikke findes en entydig løsning på. For at mindske sygemeldinger i fremtiden, er der god grund til at se nærmere på de faktorer som spiller ind på medarbejdernes sundhed og trivsel. Cand.merc. og ph.d. Helle Hedegaard Hein, nuancerer den gængse forståelse af stress, som ansvarliggør individet. Hein kigger i stedet mod det, hun kalder et

kontekstperspektiv, hvor stress er et symptom på udfordringer i konteksten (Hein, 2023). Jesper Kristiansen, som er seniorforsker i stress ved NFA, fremhæver, at stress skal forebygges og ikke symptombehandles (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), 2023).

Vi har samarbejdet med Univers, som er en stor international produktionsvirksomhed, der beskæftiger sig med at levere produkter til 170 lande. I 2023 havde Univers et stort driftsoverskud, som forudsættes af høj innovationsgrad og tilpasning til forandringer i den globale verden. Det har haft den betydning, at der i 2023 blev rekrutteret en tredjedel af deres

nuværende medarbejdere og ledere, hvilket bidrager til mange omorganiseringer. I Univers, var vi tilknyttet afdelingen, Planet, hvor vi fik lov at tage del i deres hverdag over tre uger. Her foretog vi et etnografisk feltarbejde i fire forskellige teams, hvor vi dannede os et indblik i medarbejdere og lederes hverdag i Planet.

Efterfølgende udførte vi et fokusgruppeinterview med fire teamledere og fire fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra hvert team.

I Planet arbejder der primært laboranter og kemikere, som samarbejder om at teste og producere produkterne.

Hvordan arbejdes der med stress i Planet?

I Planet har de nedsat en projektgruppe, som har til formål at reducere procenten af ansatte med stresssymptomer fra 16% til 6 % i 2024. Da vi startede vores samarbejde med Planet, blev vi inviteret med til møder med projektgruppen. Her blev vi nysgerrige, da en HR-partner udtalte sig vedrørende deres arbejde med stressforebyggelse:

“Jeg savner, at vi gør noget helhjertet ved det - måske er der en sten der ikke er vendt?”

Vi blev herefter nysgerrige på at undersøge, hvordan de i Planet arbejder med at forebygge stress i praksis og hvilke organisatoriske muligheder og udfordringer, der påvirker, hvorvidt tiltagene, der bliver implementeret, bliver handlet på eller ej.

Hvad gør Planet nu?

Vi blev klar over, at de har to tiltag, som har til formål at forebygge stress i Planet. Det ene er et tiltag, som mange arbejdspladser gør brug af. Det er de populære 1:1 samtaler. Intentionen er, at medarbejderen skal tale med deres leder hver sjette uge, hvor formålet er en dialog om medarbejderens trivsel på arbejdet. Et andet stressforebyggende tiltag, som måske ikke er lige så udbredt, er et stressbarometer. Stressbarometeret er et visuelt værktøj, som har til formål at indikere, hvor meget arbejdspress den enkelte medarbejder oplever. Derudfra kan medarbejderne tage hensyn til hinanden. Stressbarometeret er delt ind i fire farver, grøn, gul, orange og rød, hvor grøn betyder man har overskud i kalenderen og rød betyder, at man har brug for hjælp og ikke skal forstyrres. Stressbarometeret hænger offentligt fremme på en fysisk tavle. Men hvordan gør de (ikke) brug af de to tiltag?

Virker stressbarometeret?

Når vi spørger medarbejderne ind til stressbarometeret, kommer der forskellige meninger, hvor en udtaler:

(...) For mig handler det om, hvordan man bruger det, eller hvordan man tolker farverne ikke?

I enhver virksomhed er det vigtigt at forventningsafstemme og evaluere i forhold til hvordan tiltag, der er sat i søen skal bruges og med tiden justeres. Grundet mange omorganiseringer, vil der hele tiden komme nye medarbejdere, som også skal have en chance for at bidrage med deres syn på stressbarometeret. I Planet bærer det præg af, at stressbarometeret er implementeret ud fra en klassisk-rationel tilgang, hvor det er ledelsens idéer, der kommer frem i lyset (Mac & Madsen, 2018). En undersøgelse udarbejdet af konsulenthuset, Fremdrift, fandt ud af, at ledere bruger mange ressourcer på at udstikke rammerne, men følger ikke op eller justerer dem (Carlsen, 2012). En ny strategi og implementering vil kalde på tilpasning til den konkrete kontekst. Hvis ikke det er i fokus, kan det medføre misforståelser og forskellige fortolkninger fra medarbejderne. Det ses ofte, at medarbejderne vil tage afstand fra det nye

tiltag og ikke handle på det (Carlsen, 2012). For at gøre arbejdet med stressbarometeret mere meningsfuldt for medarbejderne, er det afgørende at ændre tilgangen til arbejdet med det. Fokus skal flyttes, da det ikke handler om at gøre det ledelsen har besluttet, men nærmere om, at få et fokus på en procesorienteret tilgang, hvor omdrejningspunktet vil være at tage medarbejdernes meninger og forståelser af de stressforebyggende tiltag med i spil og løbende følge op på tiltaget (Mac & Madsen, 2018). Ydermere bærer arbejdet med de stressforebyggende tiltag præg af, at medarbejderne og teamlederne har forskellige erfaringsgrundlag i forhold til at arbejde med de stressforebyggende tiltag. Idet der ikke bliver arbejdet med stressbarometeret ud fra samme erfaringsgrundlag samt en procesorienteret tilgang, hvor medarbejdernes perspektiver bliver hørt samt fulgt op, kan medarbejderne, at medarbejderne vil anvende stressbarometeret.

Hvad med 1:1 samtalerne?

Vi observerede i Planet, at det var forskelligt om medarbejderne så en mening med 1:1 samtalerne. Hvis omdrejningspunktet for samtalerne blev tilpasset efter de respektive medarbejders behov, så fandt de en mening. Omvendt er det vigtigt at

have et fokus på at skabe et fortroligt, trygt og respektfuldt rum, da nogle medarbejdere foretrækker det, for at kunne danne en mening med 1:1 samtalerne.

"Alle medarbejdere har 1:1 samtaler med deres teamleder hver sjette uge"

Dette citat udtrykker en HR-medarbejder i Univers til vores onboarding møde. Men vi blev klogere. Flere medarbejdere italesatte efterfølgende, at de langt fra har 1:1 samtaler hver sjette uge. Vi fandt, at sådanne utydelige rammer kan modarbejde 1:1 samtalerne. Så, hvis samtalerne skal fungere i praksis, kan man med fordel have fokus på at sætte nogle tydelige rammer og understøtte den enkeltes behov.

Kan Planet lære af andre initiativer?

I løbet af vores observationer i Planet fik vi øjnene op for et stort fokus på det fysiske arbejdsmiljø og driften. De gør brug af konceptet LEAN, som danner ramme for ugentlige møder om det fysiske arbejdsmiljø og driften (LEAN skaber værdi, u.d.). Til møderne deltager både medarbejdere og teamledere. Vi kunne tydeligt se, at de arbejder med det ud fra hvad Mac og Madsen vil kalde en integreret forandringsforståelse, hvor der er fokus på

medarbejdernes meninger og perspektiver, samtidig med, at der er fokus på målstyring og proces (Mac & Madsen, 2018). Derfor var det nærliggende at stille os selv spørgsmålet: *Har et fokus på det fysiske arbejdsmiljø og driften betydning for fraværet af det psykiske arbejdsmiljø?* Det er klart for enhver, at det er et vilkår, at Planet skal have fokus på det fysiske arbejdsmiljø og driften, når de arbejder med stærke kemikalier og lever af at skulle levere produkter ud til hele verden. Men spørgsmålet er bare, om der er tid til at lægge ressourcer i udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø? Det kan ses som et ubevidst fravalg af et fokus på det psykiske arbejdsmiljø, da medarbejderne og lederne ikke har flere ressourcer at gøre godt med. At have mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø kræver, at Planet gentænker måden hvorpå, der bliver arbejdet med det i dag. I Planet kan de med fordel koncentrere sig om de lavthængende frugter og se på, hvordan de allerede gør et godt stykke arbejde i måden de håndterer fysisk arbejdsmiljø og driftsopgaver. På den måde kan de måske sætte deres erfaringer i spil i henhold til det psykiske arbejdsmiljø?

Men er teamlederne og medarbejderne enige?

Medarbejderne har behov for et øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Vi har observeret en udfordring, da lederne er af en anden overbevisning. Når vi spørger teamlederne ind til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, svarer en teamleder:

"Jeg tænker sådan lidt, at meget af det der med det psykiske arbejdsmiljø, ligger bare lidt i os. Altså, det er ikke sådan, at man måske behøver at have de der konkrete aktioner"

Det er nok set før, at medarbejdere og ledere ikke er enige i, hvad der skal foregå og hvordan. Det kan have store konsekvenser, hvis lederne ikke er opmærksomme på medarbejdernes behov i forhold til at skabe handling på de stressforebyggende tiltag og dermed prioritere det psykiske arbejdsmiljø.

"Ledere kan ikke have stress"

Det er det første, vi bliver mødt med, da vi i interviewet kommer ind på teamledernes psykiske arbejdsmiljø. Der hersker et

narrativ om, at teamlederne skal være robuste. Det afslører et manglende fokus på organisatorisk stressforebyggelse hos teamlederne. Men er ledernes trivsel ikke vigtig? Det viser sig, at nedsat ledertrivsel har negative konsekvenser for produktiviteten og medarbejdertrivsel (Palmblad & Dinesen, 2024). Vi har observeret, at ledertrivslen er et individuelt ansvar, frem for et organisatorisk ansvar i Planet. De mange omorganiseringer bidrager til hyppige ledelsesskift. Påvirker det ikke de stress forebyggende tiltag? Det viser sig, at de hyppige ledelsesskift er en af årsagerne til friktion i implementeringen af de stressforebyggende tiltag, da nye ledere har nye prioriteter og idéer.

Det er tydeligt, at der er et ønske om at optimere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i Planet. Men rejsen er lang. I Planet er der en strømning i den rigtige retning. Men det kræver tid og ressourcer. Men har de råd til at lade være?

7.0 Litteraturliste

- Alt om ledelse. (2024). Hentet 18. April 2024 fra SMART-modellen til målsætning:
<https://altomledelse.dk/smart-modellen-til-maalsaetning/>
- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure. *Higher Education* nr. 46, s. 167-193.
- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and Closure. I S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg, *Organizational Ethnography - Studying the complexities of everyday life* (s. 156-173). Sage.
- Anker, N., & Grundtvig, G. (2018). *FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø - ledelse og psykisk arbejdsmiljø*. København: FTF - Hovedorganisation for 450.000 offentligt og private ansatte.
- Augustsson, H. S., Stenfors-Hayers, T., & Hasson, H. (Maj 2014). Investigating Variations in Implementation Fidelity of an Organizational-Level Occupational Health Intervention. doi:10.1007/s12529-014-9420-8
- Bramming, P., Hansen, B. G., & Olesen, K. G. (2009). SnapLog — en performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 11(4). Hentet fra <https://doi.org/10.7146/tfa.v11i4.108850>
- Brandi, U., & Elkjær, B. (2011). Organisatorisk læring i organisatorisk forandring. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 13(2), s. 73-89.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative Metoder* (3.udgave, 2.oplag udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder* (2.udgave udg., Årg. 1). København: Hans Reitzels Forlag.
- Bundgaard, H., Mogensen, H. O., & Rubow, C. (2018). *Antropologiske Projekter* (1.udgave udg.). Samfundslitteraturen.
- Carlsen, J. M. (2012). Ledere følger ikke op. *Jyllands-Posten*. Hentet fra <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediemarkiv/link?articles=e3473801>
- Clerke, T., & Hopwood, N. (2014). Ethnography as Collective Research Endeavor. I *Doing Ethnography in Teams - A Case Study of Asymmetries in Collaborative Research* (s. 5-18). Sydney: Springer.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). (2023). Hentet 10. April 2024 fra Fravær i forbindelse med stress koster danske arbejdspladser mindst 16,4 mia. kroner årligt: <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2023/fravaer-i-forbindelse-med-stress-koster-danske-arbejdspladser-mindst-16-4-mia-kroner-aarligt/>

- Dewey, J. (2005). *Demokrati og Uddannelse* (1.udgave udg.). (J. Wrang, Ovs.) Klim.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation - Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* (1.udgave, 4.oplag udg.). Djøf Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund* (1.udgave, 1.oplag udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Guillemin, M., & Gillam, L. (2004). Ethics, Reflexivity, and "Ethically Important Moments" in Reseach. *10*(2), s. 261-278. doi:10.1177/1077800403262360
- Hagedorn-Rasmussen, P., Lund, H., Sørensen, P. K., Thomsen, R., & Mac, A. (2021). Lærende kortlægning – læring mellem forskning og praksis. *Forskning og Forandring*, 4(2).
- Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3.udgave udg.). Samfundslitteratur.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers* (1. udgave, 2. oplag 2014 udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur og forfatterne.
- Hein, H. H. (2023). *En giftig stresscocktail - Når stress skyldes mangel på mening* (1 udg.). Danmark: Forlaget Hein.
- Illeris, K. (2017). *49 tekster om læring* (1.udgave, 4.oplag udg.). Samfundslitteratur.
- Kristiansen, S., & Krogstrup, H. K. (2015). *Deltagende Observation* (2.udgave, 1.oplag udg.). Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3.udgave, 2.oplag udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kyed, M., & Pedersen, O. (2018). Organisationsetnografi - om at analysere organisationspraksis. I M. H. Jacobsen, & H. L. Jensen, *Etnografier* (1.udgave, 1.oplag udg., s. 175-196). Hans Reitzels Forlag.
- LEAN skaber værdi. (u.d.). Hentet 15. Marts 2024 fra Center for LEAN: <https://centerforlean.dk/hvad-er-lean/>
- Mac, A., & Madsen, S. (2018). *Forandringsforståelse - balance mellem proces og resultat* (1. udgave, 2.oplag udg.). Samfundslitteratur 2017.
- Madsen, S. O. (2022). *Implementering: Mellem snak og handling* (1 udg.). Samfundslitteratur.
- Martinussen, M., Højbjerg, K., & Tamborg, A. L. (2018). Proxy-produced ethnographic work: what are the problems, issues, and dilemmas arising from proxy-ethnography. *Ethnography and Education*, 13, s. 19. doi:10.1080/17457823.2016.1277772
- Musaeus, P. (2012). Korttidsetnografi - hverken blitzkrig eller eksil. I M. Pedersen, J. Klitmøller, & K. Nielsen, *Deltagerobservation - En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener* (s. 150-160). Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.

- Nickelsen, N. C. (2009). Interventionsforskning og forførelse på en barselsgang. . *Tidskrift for Arbejdsliv*, s. 52-68.
- Nielsen, K., & Randall, R. J. (April 2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*. doi:10.1080/02678373.2012.682721
- Palmblad, L., & Dinesen, L. (2024). *Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel* (1 udg.). Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.
- Pedersen, J., Graversen, B. K., Hansen, K. S., & Madsen, I. E. (1. Marts 2024). The labor market costs of work-related stress: A longitudinal study of 52 763 Danish employees using multi-state modeling. *Scand Journal of Work, Environment & Health* 2024, s. 61-72. doi:10.5271/sjweh.4131
- Rappaport, J. (2008). Beyond Participant Observation: Collaborative Ethnography as. 1, s. 1-31. doi:DOI: 10.1353/cla.0.0014
- Ravalier, J. M., McVicar, A., & Boichat, C. (September 2020). Work Stress in NHS Employees: A Mixed-Methods Study. *International Journal of Environmental Reseach and Public Health*. doi:10.3390/ijerph17186464
- Ruotsalainen, J. H., Verbeek, J. H., Mariné, A., & Serra, C. (November 2015). Preventing occupational stress in healthcare workers. doi:10.1002/14651858.CD002892.pub5.
- Stegeager, N., & Laursen, E. (2012). *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention* (1.udgave, 2.oplag udg.). Samfundslitteratur.
- Thagaard. (2004). *Systematik og Indlevelse - En indføring i kvalitativ metode* (1.udgave, 5.oplag udg.). Akademisk Forlag.
- Viden på tværs. (2020). Hentet 5. Januar 2024 fra Håndslaget - fælles forventningsafstemning i teamet: <https://vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/haandslaget-faelles-forventnings-shyafstemning-i-teamet>
- Videnpunkt. (2024). Hentet 20. April 2024 fra Kaizen proces (forbedringstavle): <https://videnpunkt.dk/lean/vaerktoej/kaizen-forbedringstavle/>

Bilagsliste

- Bilag 1 - Billeder af stressbarometer
- Bilag 2 - Brainstorm inden feltarbejde
- Bilag 3 - Observationsguide
- Bilag 4 - Brainstorm af teori
- Bilag 5 - Moderatorguide
- Bilag 6 - Mail til informanter
- Bilag 7 - Figur - Den lærende Kortlægning
- Bilag 8 - Skabelon udsagnskort
- Bilag 9 - Transskriptionsguide
- Bilag 10 - Kodningsstrategi
- Bilag 11 - Snapshotbilleder fra Mars
- Bilag 12 – Snapshotbilleder fra Saturn
- Bilag 13 – Snapshotbilleder fra Teamleder
- Bilag 14 – Samarbejdsaftale