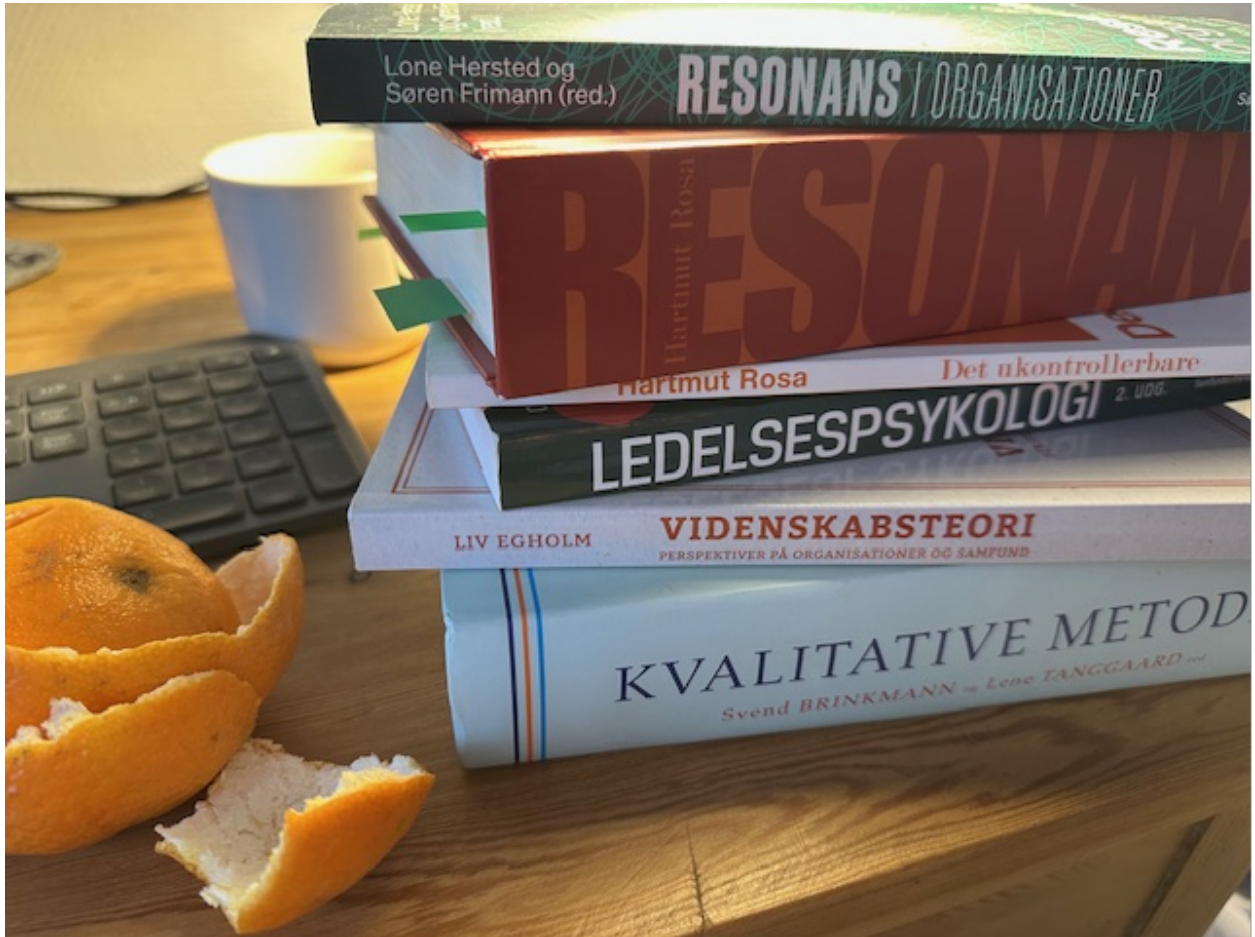


Arbejdslykke

- *En resonant oplevelse*



Aalborg Universitet, Institut for Læring og Filosofi

Masteruddannelse i Master i Læreprocesser med Specialisering i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP)

Opgaven er udarbejdet af:

Sonja Abrahamsen (Studie nr. 20225476)

Martin Vinther Nielsen (Studie nr. 20225467)

Peder Toftgaard Gregersen (Studie nr.20225482)

Afleveringsdato: 28. december 2024

Vejleder: Nikolej Klee

Opgaven indeholder 173.038 tegn.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
1.1 Historik.....	1
1.2 Den samfundsmæssige kontekst.....	2
1.3 Masterprojektets sigte	6
2. De tre organisationer	7
2.1 Indledning	7
2.2 Vilsted Friskole	8
2.3 Skovdyrkerforeningen Nord Østjylland.....	9
2.4 Ingeniørregimentet på Skive kaserne	11
2.5 Resonans i de tre organisationer	12
3. Problemfelt	12
3.1 Problemformulering	15
4. Undersøgellesdesign	15
4.1 Videnskabsteori.....	15
4.2 Metode	18
4.2.1 Abduktiv metode.....	18
4.2.2 Interview	20
4.2.3 Databearbejdning og abduktiv lytning.....	22
4.2.4 Ethiske overvejelser.....	23
4.2.5 Opsummering metode	25
5. Teori.....	25
5.1 Resonans	26
5.1.1 Indledning.....	26
5.1.2 Det accelererende samfund og fremmedgørelse - det moderne samfunds spørgsmål som kræver et svar	26
5.1.3 Svaret er resonans.....	28
5.1.4 Kompetencer og mestring.....	32
5.1.2 Hvordan vi i vores opgave forstår og anvender resonans.....	33
5.2 Resonansakserne.....	33
5.2.1 Indledning.....	33

5.2.2 De horisontale resonansakser.....	33
5.2.3 De diagonale resonansakser	34
5.3.4 De vertikale resonansakser.....	35
5.1.4 Opsummering af teoriafsnittet.....	36
6.Analyse	38
6.0 Resonansakserne - Indledning.....	39
6.1 Resonans inden for de horisontale resonansakser	40
6.1.2 Et kram er lykken	41
6.1.3 Fødselsdagssurprise.....	41
6.1.4 Skovbesøg	43
6.1.5 Resonans af anden grad	43
6.1.6 Den hårde øvelse.....	46
6.1.8 Afrunding	49
6.2 Resonans inden for de diagonale resonansakser.....	50
6.2.1 Kærlighed til bygninger	50
6.2.3 At lære at blive lærer.....	51
6.2.4 Min første opgave på egen hånd	51
6.2.4 Når ens faglighed værdsættes.....	53
6.2.2 Afrunding	53
6.3 Resonans inden for de vertikale resonansakser	53
6.3.1 Friskolens ånd og værdier	54
6.3.5 Afrunding	54
6.4 Opsummering af fund af resonante oplevelser	55
6.10 Fremmedgørelse.....	56
6.10.1 Rollen som sælger.....	56
6.10.2 Bare fordi-regler.....	58
6.10.3 En umulig opgave.....	58
6.10.4 At være med på øvelse uden at deltage.....	60
6.10.5 De ubrugelige øvelseslister.....	61
6.10.6 Opsummering af fund af resonanshæmmende oplevelser	62
6.11 Lederens rolle i forhold til rammer, kompetencer og tillid.....	63
6.11.1 Rammer	63
6.11.2 Kompetencer.....	65
6.11.3 Tillid.....	66
6.11.4 Tid.....	67

6.12 Opsummering af fund.....	68
7.Diskussion	68
7.1 Diskussion af metode.....	69
7.2 Diskussion af arbejdslykke.....	70
7.3 Diskussion af teori.....	71
7.3.1 Rosas resonansbegreb og Illeris' læringstrekant	71
7.3.2 Dewey, Illeris og Rosa.....	72
7.3.3 Det ukontrollerbare i lyset af Vygotskys nærmeste udviklingszone.....	72
7.3.4 Opsummering på diskussion af teori	73
7.4 Diskussion af fund i analysen.....	73
7.5 Opsummering af diskussion.....	74
8.Konklusion	75
9.Perspektivering.....	78
10.Litteraturliste	80
11 Bilagsliste.....	82

Abstract

Aim: This master's project looks at the idea of joyfulness in the workplace, using Hartmut Rosa's resonance theory to give us a better understanding of what joyfulness in the workplace is. The goal is to find out how leaders can create conditions that help employees feel joy at work. We studied three very different organizations—an independent school, a forestry association, and a military regiment—to find common and unique factors that affect joyfulness. By examining these organizations, we aim to highlight the universal and context-specific elements that contribute to creating joyful workplaces.

Method: We used a practical approach, collecting data through semi-structured interviews with nine people from the three organizations. These interviews asked about times when employees felt joy and times when they felt alienated at work. The data was analyzed through the lens of Rosa's resonance theory, focusing on identifying patterns and insights that explain what supports or blocks joyfulness. This process helped us connect the findings to practical leadership with the purpose of creating joyful workplaces.

Findings: Our findings are that if a leader wishes to create the best conditions for workplace joyfulness based on resonant experiences, they must ensure a strong culture of collaboration, characterized by high levels of trust and safety. Leaders must also ensure that employees possess the necessary skills to perform their tasks effectively and provide them with enough freedom to complete their work in the way they believe is best. Employees should have the courage to be self-reliant, to embrace their calling, experience the emotion, and undergo the transformation that follows.

It is important to avoid creating overly rigid structural frameworks that restrict employees' freedom of action, making them feel constrained. On the other hand, one should also avoid creating excessively loose frameworks that make the situation seem entirely uncontrollable for employees.

Contribution: This project shows how Rosa's theory of resonance can help us understand joyfulness at work. While leaders cannot force joyfulness, they can create the right conditions for it by focusing on trust, collaboration, and freedom.

Implications: Leaders should build workplaces that support joyfulness by encouraging good relationships, offering independence, and aligning work with clear purposes. Creating supportive environments where employees feel valued and connected is also essential.

Summary: In summary, this project highlights the importance of joyfulness and resonance in making workplaces more positive, meaningful, and sustainable for employees. By focusing on relationships, autonomy, and purpose, leaders can significantly improve workplace well-being and probably improve efficiency and performance as well.

1. Indledning

1.1 Historik

I dette afsnit vil vi give en kort beskrivelse af, hvem vi er, og hvad der har ført os frem til at arbejde med dette masterprojekts problemstilling.

Vores gruppe består af tre ledere i tre vidt forskellige organisationer. En kaptajn i Hæren, en skovrider i en skovdyrkerforening og en skoleleder på en friskole. Vi har arbejdet meget tæt sammen igennem hele masterstudiet og har skrevet alle opgaver sammen. Vi har erfaret, at vores forskellige baggrunde i de meget forskellige organisationer har været med til at give flere interessante vinkler på de emner, vi har drøftet og behandlet dels i forbindelse med opgaveskrivningen og dels i dialogerne i forbindelse med vores forelæsninger. Vi har dermed oplevet, at der har været høj grad af læring på tværs, når vi har kunnet spejle vores egne organisationer i de andre med mulighed for at bringe noget af praksis fra de andre organisationer ind i egen organisation.

I de tidligere tre store semesteropgaver på LOOP har vi taget udgangspunkt i vores tre organisationer - den første i Skovdyrkerforeningen, hvor omdrejningspunktet var meningsskabelse ud fra Karl Weick's teori (Hammer og Høpner 2021), den anden i Ingeniørregimentet ved Skive Kaserne, hvor vi særligt beskæftigede os med DAC-ontologien (Drath et. al., 2008) og den seneste på Vilsted Friskole, hvor vi undersøgte resonans i arbejdslivet med udgangspunkt i Hartmut Rosas udlægning af resonansbegrebet (Rosa, 2024).

I vores 3. semesteropgave valgte vi at undersøge resonans på Vilsted Friskole i et forsøg på at blive klogere på, hvad det er, som på Vilsted Friskole skaber lykke i arbejdslivet.

Vi viste i den opgave, at resonante oplevelser i arbejdslivet understøtter arbejdsglæden, idet der viste sig en sammenhæng mellem lavt sygefravær, engagement og arbejdsglæde og det at have resonante oplevelser i forbindelse med arbejdet (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen, 2024).

På baggrund af vores fund i ovennævnte opgave, mener vi, at der er et stort potentiale i forskning, som beskæftiger sig med resonansbegrebet i relation til arbejdslivet.

Derfor har vi valgt i dette masterprojekt at udvide undersøgelsen af resonansbegrebet udtrykt som en lykkefølelse oplevet i forbindelse med udførelse af jobbet, så den også omhandler Ingeniørregimentet ved Skive Kaserne og Skovdyrkerforeningen. Herudover vil vi undersøge, om vi kan finde nogle pejlemærker på, hvad der modvirker resonante oplevelser, hvilket vil sige det, Rosa (2024) kalder fremmedgørelse.

Resonansbegrebet (Rosa, 2024) vil blive nærmere defineret i dette masterprojekts kapitel 5, og vi vil her desuden give en beskrivelse af, hvordan vi forstår begrebet, og hvordan vi ønsker at anvende det i vores analyse.

Vi vil her indledningsvist i vores opgave præcisere, at vores opgave har til formål at sætte fokus på det lykkelige arbejdsliv. Det er ikke vores opgaves formål at skabe grundlag for indsatser, som kan skabe optimering eller effektivisering i organisationer. Dog er vi opmærksomme på, at lykke i arbejdslivet med stor sandsynlighed vil kunne bidrage positivt til organisationens effektivitet og præstationsevne.

1.2 Den samfundsmæssige kontekst

Vi er i dette masterprojekt således optaget af lykke i arbejdslivet, og af hvordan man som leder kan være med til at understøtte det i den samfundsmæssige kontekst, vi befinder os i dag.

Der er i disse år meget stort fokus på at hindre mistrivsel på arbejdspladsen. Den mest gennemgribende indikator på, at vi samfundsmæssigt er opmærksomme på den fare, mistrivsel udgør, kan aflæses i Arbejdsmiljøloven, som meget detaljeret beskriver de procedurer og fremgangsmåder, som arbejdsgiveren er forpligtet på at følge (Arbejdsmiljøloven, 2021).

Lykke i arbejdslivet er med andre ord under pres i disse år, og en af de årsager, der peges på, er det, der i nogle sammenhænge betegnes som VUCA (fx Kaiser 2020). Begrebet dækker over det forhold, at vi i dag lever i en verden præget af omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed. Det kræver, at både individer og organisationer må finde brugbare teknikker og taktikker for at kunne navigere hensigtsmæssigt.

Rosa (2024) beskriver det moderne samfund som accelererende, hvilket han mener i sin yderste konsekvens *“...bliver til et problem: En planløs og uophørlig forøgelsestvang fører i sidste ende til, at individerne og hele samfundet får et problematisk, ja forstyrret eller patologisk forhold til verden”* (Rosa 2024, s. 11).

At samfundet i dag accelerer er Rosas bud på, hvorfor det moderne samfund stiller det moderne menneske og dermed også de moderne organisationer over for helt særlige udfordringer.

Vi er som nævnt optaget af lykke i arbejdslivet, og det, vi i den forbindelse ønsker at undersøge hvilke særlige rammer, det accelererende samfund stiller til nutidens organisationer og ledelsen af dem, når man ønsker et lykkeligt arbejdsliv. Som forståelsesrammer inden for hvilke man kan betragte de ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, vi står med i dag, vælger vi her indledningsvist at supplere Rosas forståelse af samfundet som accelererende (Rosa, 2024) og Kaisers forståelse af samfundet som influeret af VUCA (Kaiser, 2020) med begreberne New Public Management og New Public Governance (Bentzen, 2018). De to begreber repræsenterer nogle af de modsatrettede ledelsesmæssige strømninger, som findes i vores samfund i disse år. Vi vælger netop de to strømninger, fordi vi mener, at der er nogle lighedstræk mellem New Public Management og det accelererende samfund og mellem New Public Governance og Rosas modsvar til konsekvenserne af det accelererende samfund nemlig resonans (Rosa, 2024).

Bla. Bentzen (2018) beskriver, hvordan New Public Management-bølgen har været med til at skabe et arbejdsmarked med top-down styring, målbare resultater, høj grad af kontrol, konkurrence og tilstedeværelse af diverse belønningsmekanismer, som understøtter en egen-nyttmaksimering (Bentzen, 2018, s. 45). Det har ifølge Bentzen (2018) resulteret i, at organisationens forhold til medarbejderne er blevet konfliktfyldt med deraf følgende mistrivsel blandt medarbejderne. Dette understøtter Frimann (2021) i sin beskrivelse af, hvordan et enøjet blik på præstationer og effektivitet i organisationer medfører stress og demotivation.

En reaktion mod New Public Management-bølgen er New Public Governance (Bentzen, 2018), som har et helt andet syn på medarbejderne. I New Public Governance anser man medarbejderne for at besidde både kompetencer og vilje til at indgå i løsningen af de

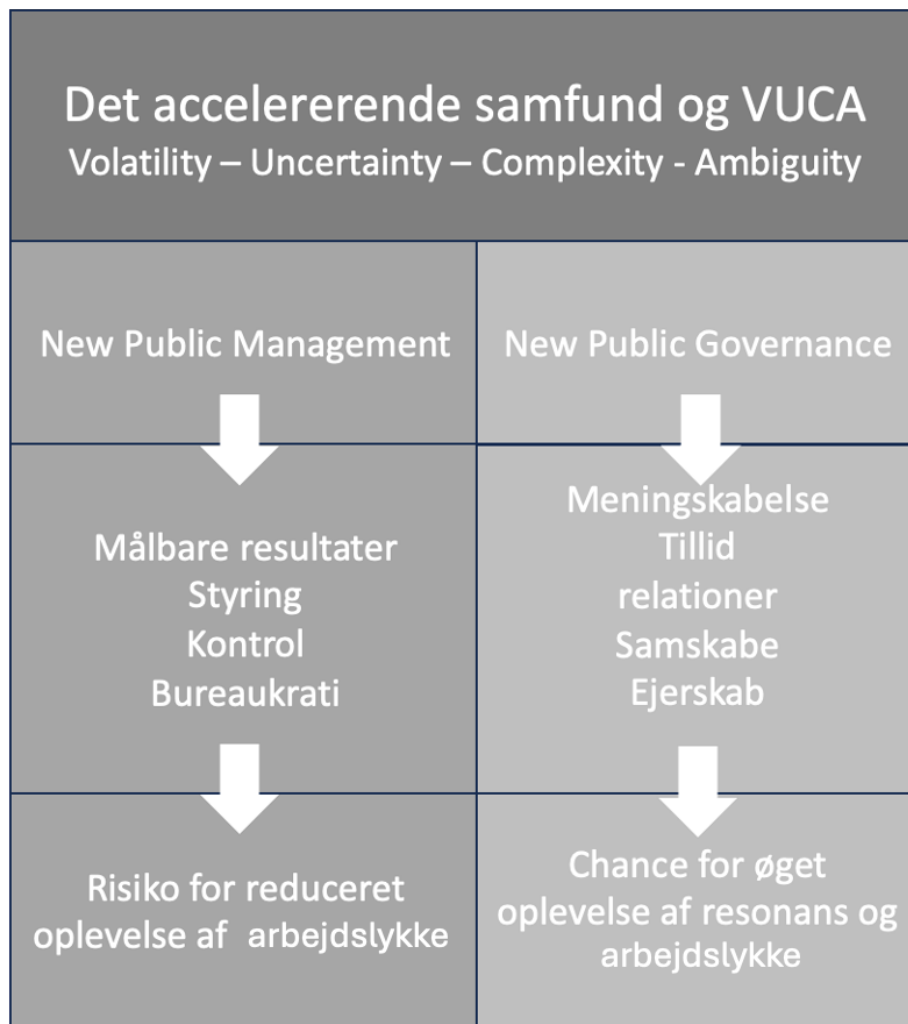
udfordringer, organisationen møder. Man er i New Public Governance derfor optaget af at aktivere medarbejderne i netværks- og deltagerbaserede løsninger, og tænkningen indebærer en høj grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere. Hvor medarbejderen i New Public Management primært er drevet af egennytte, drives medarbejderen i New Public Governance af fælles mål, samskabelse, engagement, ejerskab og mening.

Sidstnævnte mener vi udtrykker den grundantagelse, at mennesket for at kunne trives har brug for at være aktiv deltager i sit eget (arbejds-) liv. Dette stemmer overens med Rosas overbevisning, at resonans kun kan opstå, hvis individet selv er aktivt. Han beskriver det fx sådan her: Resonans “...betegner”(...)”*ikke bare en tilstand af ‘overensstemmelse’ eller modsætningsfrihed, men et aktivt, dynamisk moment i mødet eller den gensidige tiltale*” (Rosa, 2024, s. 139).

Herudover mener Rosa bl.a., at det er helt naturligt for mennesket at indgå i nære, empatiske relationer med andre mennesker, hvilket vi tolker er en forudsætning for at kunne indgå i de arbejdsfællesskaber, som ifølge NPG-strømningen driver mennesker i arbejdslivet.

Rosa mener derimod, at den egoisme, som vi tolker, at NPM’s egennytte-kraft er et udtryk for, er tillært og altså ikke noget, som vi er født med (Rosa, 2024, s. 168-169).

Rosa mener endvidere, at vi i det moderne samfund ønsker at kontrollere større og større dele af vores verden (Rosa, 2023, s. 19 f.), og at det er med til at skabe *fremmedgørelse* med deraf følgende mistrivsel (Rosa, 2024, s. 203 f.). Vi mener, at der er en sammenhæng mellem det at ville kontrollere verden og den måde, hvorpå man betragter organisationens dynamikker i New Public Management-tænkningen. I figur 1 har vi forsøgt at skabe et overblik over de sammenhænge og forskelle, vi mener, der er mellem det accelererende samfund, VUCA, New Public Management, New Public Governance og oplevelsen af resonans.



Figur 1. Det accelererende samfund, VUCA, New Public Management, New Public Governance og resonans, inspireret af Kaiser (2020), Bentzen (2018), Frimann (2021) og Rosa (2024)

Vi er som i vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen, 2024) som nævnt fortsat optaget af Hartmut Rosas resonansbegreb (Rosa 2024) og af hvordan, det kan hjælpe os til en større forståelse af hvilke rammer, der hhv. understøtter og hæmmer lykke i arbejdslivet. Dermed forventer vi at opnå en større viden om, hvordan ledelse af organisationer i det moderne samfund bedst muligt understøtter medarbejderes lykke i arbejdslivet.

1.3 Masterprojektets sigte

I vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen) mener vi som nævnt, at vi har vist, at der er en sammenhæng mellem det, Hartmut Rosa beskriver som resonante oplevelser (Rosa, 2024) og medarbejderes oplevelse af arbejdsglæde på Vilsted friskole. I dette masterprojekt arbejder vi derfor ud fra en kvalificeret hypotese om, at resonante oplevelser på arbejdspladsen virker understøttende for lykke i arbejdslivet. Endvidere arbejder vi ud fra en hypotese om, at man kan identificere resonansfremmende og resonanshæmmende rammer i en organisation.

I dette masterprojekt afprøver vi nu vores hypotese af i tre organisationer. Her er målet at undersøge, om hypotesen holder, eller om der undervejs opstår nedbrud i vores forståelse, som kræver genetablering af en ny forståelse.

Det er vores ambition og ønske at skabe fokus på lykke i arbejdslivet. Vi er bevidste om, at begrebet lykke oftest ikke associeres med arbejdslivet, men derimod er noget, som hører livet i privatsfæren til. Vi mener, det er relevant at henlede opmærksomheden på lykke i arbejdslivet, da arbejdet er en stor del af vores liv - i gennemsnit ca. 37 år (Kjær, 2010).

Derudover mener vi, at det rent faktisk er muligt at skabe rammer på arbejdspladsen, som giver plads til og rum for lykke i arbejdslivet.

I vores opgave vælger vi ordet arbejdslykke som dækkende for det at føle lykke i arbejdslivet. Med denne betegnelse ønsker vi at understrege vores tro på, at lykke også findes eller i det mindste bør kunne findes i arbejdslivet.

Vi forstår begrebet arbejdslykke som den definition af lykke i arbejdslivet, som vi beskrev i vores opgave på 3. semester: *“Vi har netop valgt ordet lykke, da dette ord enkelte gange bliver anvendt af Hartmut Rosa, hvor Rosa for eksempel spørger ind til, “Hvordan ser et lykkeligt verdensforhold ud” (Rosa, 2023, s. 30). Vi har også været inspireret af nudansk ordbog, der beskriver lykke som “ en følelse af dyb glæde over og stor tilfredshed med den (livs)situation man befinder sig i ” (Ordnet.dk), hvilket stemmer meget godt overens med, hvordan vi forstår begrebet resonans” (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen, 2024, s.6).*

Vores opgaves omdrejningspunkt er med udgangspunkt i Hartmut Rosas resonansbegreb at undersøge, hvad der skaber arbejdslykke på vores tre respektive arbejdspladser for dermed at blive klogere på, hvordan vi som ledere kan være med til fremadrettet at understøtte

medarbejdernes arbejdslykke. I processen med indsamling af empirisk materiale vælger vi derfor at besøge alle tre organisationer.

På baggrund af vores undersøgelse af resonans som ramme for arbejdslykke på Vilsted Friskole, har vi en hypotese om, at resonans kan findes i alle tre organisationer, og vi er nysgerrige på, om der er et sammenfald mellem rammer på tværs af de tre organisationer. Sidstnævnte vil i givet fald forhåbentlig kunne give os en pejling på, om der kan opstilles kvalificerede hypoteser om, at der er rammer, som hhv. muliggør eller hæmmer resonante oplevelser.

Det er vores hensigt, at masterprojektet skal kunne give læseren et indblik i hvilke rammer på arbejdspladsen, som muliggør eller hæmmer resonante oplevelser og give nogle bud på, hvordan ledere og medarbejdere kan være med til at skabe resonans-understøttende rammer. Vi er opmærksomme på, at Rosa mener, det ikke er muligt at skabe resonans, da resonans opstår uden for viljens magt (Rosa, 2024).

Vi håber, at vores undersøgelse, da den favner tre meget forskellige organisationer og derfor kommer til at indeholde et forholdsvis stort empirisk materiale, opnår en validitet, som gør resultaterne brugbare også i andre organisationer.

2. De tre organisationer

2.1 Indledning

Vi ønsker at fortælle om de tre organisationer, da vores masterprojekt tager udgangspunkt i undersøgelsen af, hvordan resonans opstår i forskellige typer af organisationer.

Organisationerne dækker både den offentlige og private sektor og inkluderer en skole, en skovdyrkerforening og en militær enhed. Denne bredde giver os mulighed for at undersøge resonans på tværs af forskellige arbejdsforhold og kerneopgaver. Vi ønsker med en beskrivelse af hver organisation at give en forståelse af den enkelte organisations opgave, dens værdier og organisatoriske opbygning. Dermed håber vi at kunne give læseren grundlag for en mere nuanceret forståelse af de fund, vi kommer til at fremlægge afslutningsvis i dette masterprojekt.

2.2 Vilsted Friskole

Vilsted Friskole er en grundtvig-koldsk friskole med 76 elever i 0.-9. klasse. Skolen er beliggende i den lille landsby Vilsted i Vesthimmerlands Kommune og opstod i 1963 som protest mod, at den lokale folkeskole skulle lukke i centraliseringens navn.

At det er en grundtvig-koldsk friskole viser sig blandt andet ved, at der hver dag afholdes morgensang, hvor alle elever og lærere er til stede. Der er også fortælling hver dag, hvis indhold eller omdrejningspunkt kan være alt fra politiske forhold til fortællinger fra nordisk mytologi. Den helt grundlæggende tænkning er, at det er fællesskabet, som er det bærende, og begrebet dannelse spiller en stor rolle.

Friskolen er prøve- og karakterfri, hvilket blandt andet betyder, at elever efter 9. klasse skal til optagelsesprøve, når de skal ind på en ungdomsuddannelse. Valget om prøve- og karakterfrihed beror på en tro blandt medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer på, at børn og unge mennesker lærer bedst i fællesskaber uden konkurrenceprægede præstationskrav, og hvor det er elevens nysgerrighed og læringens indhold, der har værdi og ikke den enkelte elevs præstation målt med et tal.

Skolen har de seneste fem år oplevet en væsentlig nedgang i elevtallet (fra 126 elever til nu 76 elever).

Årsagerne hertil skal findes dels i det forhold, at de seneste årgange, som er begyndt på skolen i 0. klasse, har været små, og der har været forholdsvis store årgange, som er gået ud, og dels at skolen på baggrund af en enig medarbejdergruppe og bestyrelse har valgt at fastholde prøve- og karakterfriheden. Sidstnævnte har mødt nogen modstand og har fået en del forældre til at flytte deres børn til kommuneskolerne.

Den væsentlige nedgang i elevtallet har over de seneste år betydet afskedigelser af lærere.

På skolen er der nu 13 ansatte - 1 pedel, 1 sekretær/bogholder, 7 lærere, 2 SFO-pædagoger og 1 skoleleder. Aldersspredningen er fra 26 til 68 år og den kønsmæssige fordeling er 10/3, dvs. 10 kvinder og 3 mænd.

Medarbejdergruppen er karakteriseret ved at besidde et stort engagement og et stort behov for at løse opgaverne ordentligt vurderet ud fra egne, høje standarder. Medarbejderne er stolte af deres arbejde og deres arbejdsplads, og de er dybt involveret i fællesskabet med de andre

medarbejdere. Der er en høj frekvens af medarbejderinitierede tiltag, som har til formål at understøtte elevernes trivsel og udvikling generelt. Der er et meget lavt sygefravær.

Skolens øverste ledelse består af 7 forældrevalgte, frivillige bestyrelsesmedlemmer, som har den formelle kompetence til ansættelse og afskedigelse af medarbejdere, og de har ligeledes det økonomiske ansvar. Skolelederen refererer til bestyrelsen og har formelt kun det pædagogiske ansvar, men i realiteten er det skolelederen, der har beslutningskompetencen inden for alle ledelsesmæssige områder.

Det empiriske materiale, vi indsamlede i vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen, 2024), indsamlede vi på baggrund af et fokusgruppeinterview med friskolens medarbejdere. Vores analyse viste, at der blandt medarbejderne på Vilsted Friskole fandtes resonans inden for alle tre resonansakser. Det var resonans inden for de horisontale akser, som var rigest repræsenteret - det var særligt relationen mellem medarbejdere og elever samt relationen kolleger imellem, som der her blev givet udtryk for. Resonans inden for de diagonale akser var næstmest repræsenteret, og her var det den enkelte medarbejders forhold til skolen som institution og arbejdsplads, der skabte resonans. Resonans inden for de vertikale akser blev kun fremhævet af en enkelt medarbejder, hvis forhold til skolens historie og værdimæssige grundlag blev tolket som resonant.

2.3 Skovdyrkerforeningen Nord-Østjylland

Skovdyrkerforeningen i Danmark er delt op i 5 selvstændige skovdyrkerforeninger og den forening som denne opgave tager udgangspunkt i er Skovdyrkerforeningen Nord-Østjylland. De 5 foreninger er organisatorisk og økonomisk adskilte enheder, der samarbejder, men som ikke er økonomisk forpligtede over for hinanden. Foreningen Nord-Østjylland dækker geografien Vendsyssel, Han Herred, Thy, Mors, Himmerland, Kronjylland og Djursland. Det vil sige et område fra Aarhus og en linje til Hurup i Thy og nordpå til Skagen. Foreningen har pt. 604 skovejere som medlemmer og et samlet medlemsareal på ca. 14.000 ha. Foreningen har en årlig omsætning på omkring 65 mio. kr. Der er 13 medarbejdere med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde som Forstkandidat, Skov & Landskabsingeniører, HK'er og faglærte skovarbejdere, de er fordelt på en skovrider, 7 skovfogeder, 2 administrative medarbejdere og 2 faste skovarbejdere. Hertil kommer to skovbrugsstuderende fra Københavns Universitet, som typisk er tilknyttet foreningen i 10-12 måneder om året.

Foreningen er en selvstændig virksomhed (A.M.B.A) med en bestyrelse bestående af 6 lokale skovejere, der er valgt ind af medlemmerne på foreningens årlige generalforsamling.

Det er kendetegnende for medarbejderne i foreningen, at de brænder for deres job, og at jobbet og fritiden ofte ligger tæt op ad hinanden. Mange af dem vil betragte jobbet som en livsstil, et "kald" der indeholder skov, jagt, natur og miljøforvaltning i en bred forstand. De arbejder oftest med udgangspunkt i deres hjemmekontorer og er spredt ud over hele foreningens geografi. På grund af den store geografiske spredning af medarbejderne er det en udpræget distanceledelse og en mesterlære ledelsesform, der er valgt og som der bliver praktiseret i foreningen. I dagligdagen har skovfogederne meget store frihedsgrader i relation til opgaveløsningen, hvilket både de og ledelsen sætter stor pris på. Foreningens kontor, administration og skovrider har kontor i Randers. Skovrideren er formelt ansat som direktør og har det fulde ansvar for foreningen og den daglige ledelse af organisationen - herunder økonomi, medlemstilfredshed og personaleledelsen af skovfogeder og de øvrige medarbejdere. Skovrideren refererer til bestyrelsen, som sætter rammerne for strategier og visioner i foreningen. Foreningen har en meget lang ansættelsesanciennitet og ikke en tradition for at medarbejdere stopper før de skal på pension.

Under mottoet "Vi laver Skovdyrkerforening sammen", varetager og udfører Skovdyrkerforeningen skovdrift og rådgivning for foreningens medlemmer. Det sker ud fra de enkelte medlemmers, dvs. ejendommens, driftsformål og ud fra fokus på kvalitet i medlemsbesøgene (dvs. skovfogedernes årlige rådgivningsbesøg i medlemmernes skove) og med vægt på at leve op til et mål om at løse aftalt opgave til aftalt kvalitet og pris. Det store politiske fokus på skov og skovrejsning i bl.a. Den grønne trepart som blev politisk vedtaget i efteråret 2024, har ramt lige ned i vores kerneopgave og har øget offentlighedens interesse for vores arbejde betydeligt. For at kerneopgaven er klar og tydelig for alle involverede i organisationen, tilstræbes det, at der er en tydelig dialog mellem ledelse og medarbejdere, så der skabes fælles forståelse af og et fælles sprog for, hvad kerneopgaven er. Det tilstræbes ligeledes, at der er en løbende dialog mellem skovrideren og den enkelte medarbejder om medarbejderens bidrag til løsningen af kerneopgaven. Konkrete tiltag, der har til formål at sikre ovenstående er blandt andet fælles tværfaglig introduktion til begrebet "kerneopgave" ved ansættelse, fælles undervisning i Skovdyrkerforeningens rammer og mål og 1:1 møder mellem de enkelte skovfogeder og skovrideren for at sikre, at kerneopgaven fastholdes i fokus.

2.4 Ingeniørregimentet på Skive kaserne

Ingeniørregimentet er en underlagt myndighed af Hæren. Dette betyder at Ingeniørregimentet arbejder med soldater og materiel til indsættelse og løsning af opgaver på jorden. Regimentet består af ca. 1.200 soldater og civile medarbejdere, der udfører en bred vifte af opgaver inden for feltet ingeniørmæssig støtte til både nationale og internationale militære operationer.

Ingeniørregimentet har tre primære afdelinger, også kaldet bataljoner, som hver beskæftiger sig med sit speciale. 1. Panseringeniørbataljonen består af kamp ingeniørsoldater, der løser hastige opgaver, som f.eks. gennembrydning af modstanderens hindringer, eller hastig etablering af egne hindringer, begge ofte under kamp. 2. EOD-bataljonen har uddannelsesansvaret for den fire måneders værnepligtuddannelse, samt den efterfølgende 8 måneders grunduddannelse til professionel soldat. Yderligere har 2. Bataljon ansvaret for ammunitionsrydderne, der til daglig er i beredskab og støtter politiet. 3. CBRN og Konstruktionsbataljon støtter med håndværkere til f.eks. lejrbygning og har også en enhed, der er specialiseret i kemikalier og nukleare udslip. Dette betyder at Ingeniørregimentet i udgangspunktet arbejder med soldater og opgaver, der kræver en mere specialiseret viden og faglighed end en almindelig kampsoldat. Ingeniørregimentet er det, man kalder for en kampstøtteenhed, der bliver underlagt andre enheder til støtte. Dette gør at vi ved ingeniørregimentet både har fokus på høj faglighed, men også evnen til at samarbejde med andre enheder. Vi opfatter derfor os selv ved ingeniørregimentet som værende gode til at lytte til vores specialister, men samtidig også disciplineret til at kunne indgå i et hierarkisk samarbejde og adlyde. Vi arbejder målrettet for hele tiden at blive bedre til vores kerneopgave, særligt krigen mellem Rusland og Ukraine har givet soldaternes arbejde mere mening. Dog oplever vi ved Ingeniørregimentet, at kerneopgaven til tider drukner i politiske beslutninger, bureaukrati, manglende økonomi, manglende materiel og manglende personel. Ingeniørregimentet står derfor i en tid, hvor jobbet kan virke meningsfuldt, men også med mangel på meningsskabelse. Ved Ingeniørregimentet oplever vi, at vi har en fornuftig evne til at tiltrække nye soldater, men vi har en udfordring med at fastholde dem i længere end to år. I den anledning finder vi det relevant at undersøge mulighederne for øget arbejdslykke gennem resonans.

2.5 Resonans i de tre organisationer

Vi har valgt de tre organisationer først og fremmest fordi, det er de tre organisationer, som udgør vores respektive arbejdspladser, og det er her, vi udfører vores daglige ledelse. Vi er undervejs i LOOP-uddannelsen blevet opmærksomme på, at de tre organisationer er meget forskellige, men at de har det til fælles, at medarbejderne består af den type medarbejdere, som Buch & Andersen (2009) betegner som videnarbejdere. Videnarbejdere er højt specialiserede fagpersoner, som qua deres specifikke faglige viden og færdigheder, oftest er mere kvalificerede til at løse en given opgave, end lederen. Det er også fagpersoner, som iflg. definitionen stiller høje krav til løsning af en given opgave, hvilket de motiveres af. De demotiveres derimod, hvis opgaven pga. ydre omstændigheder ikke kan løses på den måde, som de vurderer, er bedst. *“Når de professionelle ambitioner og værdier kompromitteres, forvandles entusiasmen hurtigt til belastning”* (Buch & Andersen, 2009, s. 597). Det betyder, at videnarbejdere har brug for tid og frihed til at kunne løse deres opgaver. Hvis de begrænses af fx tidspres eller regler, kan de miste motivationen for arbejdet.

Vi har her at gøre med tre organisationer, som organisatorisk, kerneopgavemæssigt og størrelsesmæssigt er meget forskellige, men de har det til fælles, at arbejdet udføres af videnarbejdere. Denne kombination af forskellige organisationstyper og en given medarbejdertype giver os en helt unik mulighed for at undersøge resonans blandt videnarbejdere på tværs af organisationer. En undersøgelse af, om der er fælles rammer for resonans i de tre organisationer, giver os derfor en mulighed for at udarbejde en hypotese om hvilke rammer, der skal være til stede for, at der kan skabes muligheden for resonans på en arbejdsplads.

3.Problemfelt

Vi vil her i problemfeltet kort opsummere, hvad der ligger til grund for vores problemformulering.

I takt med at samfundet bliver mere komplekst, og udfordringerne i moderne organisationer bliver større, mener vi, at der bør være større fokus på, hvordan ledere kan understøtte

arbejdslykke hos medarbejdere. Vi har i vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen, 2024) arbejdet med begrebet resonans, som Hartmut Rosa definerer som en relationsmodus, der giver meningsfulde forbindelser mellem individer og verden (Rosa 2024). Resonans er dermed iflg. Rosa en modvægt til de udfordringer, det moderne samfund stiller individet og organisationer over for.

Vores erfaringer fra Vilsted Friskole indikerer, at resonans spiller en central rolle i oplevelse af arbejdslykke, og vi er blevet nysgerrige på, om dette også gør sig gældende i andre typer organisationer. Vi vil derfor undersøge både Vilsted Friskole, Skovdyrkerforeningen og Ingeniørregimentet ved Skive Kaserne. Derudover mener vi, at vi ved at arbejde med Rosas resonansbegreb også i dette masterprojekt, skaber mulighed for, at den i endnu højere grad kan tale til os (jf. Rosa, 2023, s. 42) og dermed give os en dybere forståelse.

Vi har som tidligere nævnt allerede tolket, at der blandt Vilsted Friskoles medarbejdere findes resonante oplevelser i arbejdslivet. Vi arbejder i dette masterprojekt ud fra en hypotese om, at der på tværs af de tre organisationer er sammenfald mellem de rammer, som relaterer sig til resonante oplevelser. Vores hypotese er, at de rammer, som er til stede, når der opleves arbejdslykke, empirisk kan detekteres. Det vil kunne skabe en dybere forståelse af arbejdslykke i organisationer, hvor både opgavernes karakter og organisationens opbygningen varierer betydeligt og dermed danne grundlag for en hypotese om hvilke rammer, der fremmer arbejdslykke.

Resonans står som en modvægt til fremmedgørelse, som Rosa (2024) mener opstår i det accelererende samfund, hvor kontrol og effektivitet ofte tager overhånd, hvilket kan medføre mistrivsel og meningsløshed. Dette synspunkt harmonerer med træk fra New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG), hvor NPM ofte kritiseres for at skabe en fremmedgørende arbejdskultur præget af kontrol og målstyring, mens NPG fremhæver samarbejde, tillid og fælles mål (Bentzen, 2018, Frimann, 2021).

Det er et stort ønske for forfatterne af dette masterprojekt at undersøge, hvordan man i de tre organisationer beskrevet i kapitel 2 med respekt for deres respektive kerneopgaver, kan understøtte arbejdslykke. I dette masterprojekt ønsker vi at blive klogere på, hvordan vi som ledere skaber de bedste rammer for, at arbejdslykke kan opstå. Arbejdslykke kan undersøges fra mange vinkler, det kunne fx være læring (fx Illeris, 2020 eller Vygotsky i Strandberg, 2009), motivation (fx Pink, 2009), psykologisk tryghed (Edmondson, 2020) eller flow

(Csikszentmihalyi, 2002), som dannede grundlag for undersøgelsen. Vi har i vores masterprojekt som nævnt valgt at lade Hartmut Rosas resonansbegreb (Rosa 2024) være den vinkel, hvorfra vi betragter og undersøger arbejdslykke. Rosa (2024) arbejder fænomenologisk, og hans sociologi om resonans er ikke handleanvisende. Det nævner han flere steder fx i Rosa 2023 s. 35 ff og i dette citat:

"Derfor giver det heller ikke mening at tale om 'steps' og faste koncepter for resonans i ledelse. Man kan ikke sætte det her på formel, selvom mange har forsøgt at omdanne min teori til anvisningsorienterede management-teorier. Det vil jeg gerne advare mod. Resonans er fuldstændig afhængig af konteksten og af de relationer, der opstår mellem mennesker i processen" (Weirsøe, 2024).

Hartmut Rosa mener dermed, at resonans ikke kan hverken konstrueres, frem- eller bortmanes. Den opstår og forsvinder uafhængig af vores viljes kraft. Det er med dette in mente, at vi begiver os af sted mod en undersøgelse af hvilke kontekster, der viser sig at være til stede, når de resonante oplevelser opstår med det formål at (gen)skabe lignende kontekster i vores respektive organisationer fremadrettet.

På baggrund af vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen og Nielsen, 2024), har vi en hypotese om, at medarbejderne i de tre organisationer har resonante oplevelser i forbindelse med deres arbejde.

Vi ønsker at undersøge, om der er sammenfald mellem konteksterne i forbindelse med de resonante oplevelser på tværs af de tre organisationer, og hvordan man som leder kan handle hensigtsmæssigt i forsøget på at skabe frugtbare rammer for resonante oplevelser fremadrettet.

Vi anvender i vores masterprojekt både begrebet rammer og begrebet kontekst. Vi forstår rammer som nogle, der i væsentligt omfang kan kontrolleres fx af lederen, dvs. fx arbejdstid, arbejdssted, arbejdsopgave mm.

Kontekst derimod udgøres af alt det, som kan registreres i en given situation - herunder individets erfaringer, de fysiske forhold, de ledelsesmæssige rammer mm. Alle dele af konteksten mener vi har indflydelse på, om resonans kan opstå. Rammerne udgør i vores forståelse således en del af konteksten. Begrebet kontekst er derfor et begreb, som dækker langt videre end begrebet rammer, men da vi mener, konteksten er ukontrollerbar og dermed i

væsentlig grad uden for individets indflydelse, koncentrerer vi os - på baggrund af undersøgelser af kontekster i forbindelse med resonante oplevelser - om at skabe hypoteser om hvilke rammer, der kan understøtte resonante oplevelser. Det velvidende at vores hypotese ingeniørligt vil kunne udgøre en opskrift på, hvordan resonans kan opstå.

3.1 Problemformulering

Hvordan kan vores tre organisationer i lyset af Hartmut Rosas resonansbegreb understøtte rammer for arbejdslykke?

4. Undersøgelsesdesign

I dette kapitel vil vi præsentere vores undersøgelsesdesign, som indbefatter vores videnskabsteoretiske grundlag, vores metode for indhentning af empiri, vores analysemetode samt vores etiske overvejelser.

4.1 Videnskabsteori

Vores videnskabsteoretiske ståsted i dette masterprojekt er pragmatismen med afsæt i den amerikanske filosof og pædagog John Dewey.

Handling og refleksion er en helt central del af Deweys teorier, men kan ikke stå alene. Den filosofiske pragmatisme har særligt fokus på, hvordan brugen af ideer, hypoteser, begreber og teori har indflydelse på udfaldet på det, der ønskes undersøgt (Brinkmann, 2006).

Erfaringsbegrebet er centralt i forståelsen af et pragmatisk filosofisk baseret læringsbegreb. Dewey bidrager til at forstå læring som fremadrettet og favnende for en større forståelse end blot viden, han har fokus på at erfaringer skabes i hele livet og på alle tidspunkter af livet (Brinkmann, 2006). Deweys erfaringsbegreb skal forstås på en mere vidtrækkende måde end erfaring normalt forstås. Deweys erfaringsbegreb henviser ikke kun til det at være menneske og udvikle sig, men til hvordan det kan blive kulturelt og have betydning i vores omverden, altså bl.a. dannelse og uddannelse. Erfaring er både den gensidige proces, hvor vi som mennesker i verden skabes og former os og samtidig er erfaringen en del af denne proces. Det er primært der, Deweys forståelse adskiller sig fra den almindelige forståelse af erfaring (Brinkmann, Elkær og Rømer, 2007).

Vi forstår Deweys erfaringsbegreb som, at viden er en delmængde af erfaringen, som både kan fremstå subjektivt og objektivt, men som peger fremad og har en konsekvens, erfaringen kan illustreres ved en række oplevelser der samlet set betragtes som erfaring. På den måde er erfaring grundlaget for viden som indeholder teori og begreber - men samtidig er viden en forudsætning for erfaring. Det er en cyklus af hypotese, handling, evaluering og justering. Vi En nysgerrig, reflekterende og udforskende tilgang til begrebet erfaring passer godt med den tilgang vi har til dette projekt, da vi arbejder ud fra hypoteser, som vi ved empiriske undersøgelser afprøver holdbarheden af. Både Hartmut Rosa og John Dewey har et samfundskritisk perspektiv, og vi forsøger at understøtte det ved igennem pragmatismen og vores empiriske iagttagelser og praksisgørelse af Hartmut Rosas resonans-begreb, fordi vi i vores masterprojekt ønsker at stille os kritisk over for det, vi oplever som den gældende diskurs, at lykke og arbejdsliv ikke behøver hænge sammen.

Vi har bestræbt os på at være nysgerrige og spørger ind til erfaringer og læring og de refleksioner der har været gjort og vil se om vi kan identificere om der er særlige kontekster som springer frem for oplevelsen af resonans. Qua vores pragmatisk videnskabsteoretiske udgangspunkt betragter vi ikke vores projekt som en statisk samling af sandheder, men som en proces, hvor vi løbende tilegner os viden og erfaringer gennem hypoteser, handlinger, refleksion og justeringer (jf. Brinkmann, 2006). Pragmatismen orienterer sig altså mod praksis og handlinger, men vi udelukker ikke teorier og begreber til refleksion og videre analyse.

Erfaringer og abduktion er vigtige begreber i den pragmatiske tilgang (Egholm, 2020, s. 180) og den åbner muligheden for at verden i kraft af erfaringer og forståelsesbrud i fortløbende processer kan betragtes og forstås på nye måder af individet. Derfor har vi bestræbt os på ikke at have indtaget en vurderende eller dømmende rolle i forhold til hvilke oplevelser der måtte opleves som arbejdslykke/resonante for de medarbejdere vi vælger at bruge til vores interview, det er en subjektiv vurdering som vi skal respektere og anerkende.

Erfaring er iflg. pragmatismen bl.a. grundlaget for læring og for vores medarbejdere betyder det, at deres oplevelser på arbejdspladsen, både positive og negative, former deres tilgang til arbejdslykke. Når medarbejdere får mulighed for at reflektere over deres erfaringer og lære af dem, kan de finde større tilfredshed i deres arbejde og handle på disse erfaringer. Negative oplevelser skaber langt sjældnere resonante oplevelser (Rosa, 2023, s.36) eller arbejdslykke, men vil kunne skabe erfaringer der kan bruges til refleksion. Rosa skriver:

“Det specifikke for resonans er altså, at den hverken sikkert kan fremtvinges eller garanteret forhindres” (Rosa, 2023, s. 36).

Det er en meget subjektiv oplevelse med resonans og som ikke er mulig at styre eller fremprovokere. Rosa beskriver (Rosa, 2023, s.36) hvordan *candlelight-dinner* eller *juleaften* er oplagte eksempler på, hvordan man kan forsøge at sætte rammerne, men hvor det ikke er altid, der opstår den resonante oplevelse, der var tilsigtet eller ønsket.

Handling er central i pragmatismen og kan føre til videre erfaring og refleksion, Dewey (Egholm, 2020) understregede vigtigheden af involverende og demokratiske processer og samarbejde.

Vi vil gerne lave vores undersøgelser af arbejdslykke gennem en pragmatisk tilgang, som beskrevet ovenfor, og som fokuserer på de praktiske konsekvenser af teori, handlinger og oplevelser, der sker med de medarbejdere der er med i interviewene i de tre organisationer. Vi vil gennem anvendelse af den kvalitative forskningsmetode som semistrukturerede interviews og deltagerobservation giver (Brinkmann & Tanggaard, 2020) få en indsigt i, hvilke situationer og under hvilke rammer vores medarbejdere oplever lykke i deres arbejdsliv. Vi er nysgerrige på, om det kan hjælpe med at forstå de subjektive oplevelser og betydninger, folk tillægger deres relationer og de rammer ledelsen opsætter for deres udførelse af kerneopgaven i de respektive organisationer. I pragmatismen er erfaringer centrale (Egholm, 2020) og vi er nysgerrige på hvordan disse erfaringer kan bruges til at understøtte muligheden for resonans i arbejdet ud fra de konkrete interviews som danner grundlaget for vores empiri. Vores undersøgelser vil involvere refleksion over daglige interaktioner og hvordan de skaber eller hæmmer følelsen af resonans. Dette kan indebære at se på, hvordan bestemte handlinger eller miljøer understøtter forbindelse og den ønskede oplevelse. Det er vores hensigt at undersøge hvordan nye indsigter via vores samtaler med medarbejdere fra de tre organisationer, kan påvirke, hvordan arbejdslykke forstås i praksis og muligvis justere vores metode så den passer bedst muligt til det som vi tror virker set i lyset af resonans. En pragmatisk tilgang indebærer en cyklus af feedback og justering og med denne fremgangsmåde ønsker vi at det virker med at understøtte rammerne for at skabe resonante oplevelser hos vores medarbejdere.

4.2 Metode

I dette afsnit beskrives den metodiske tilgang, der er anvendt i dette masterprojekt, med det formål at give et overblik over vores overvejelser og valg af endelig metode.

Vi var i begyndelsen af masterprojektet primært optaget af resonans og hvordan resonans kunne være vejen til arbejdslykke, gennem vores arbejde flyttede fokus sig mere hvad er det lykkelige arbejdsliv, og hvilke rammer der skal være til stede for arbejdslykke.

Overordnet formålet med vores metode er derfor at undersøge og skabe en forståelse for, hvad eller hvornår vores ni interviewpersoner har haft en følelse af lykke i tilknytning til deres arbejde. Dette med et ønske og en ambition om at skabe et masterprojekt med fokus på et lykkeligt arbejdsliv, som vi kalder arbejdslykke set i lyset af resonans. Vi mener at abduktion er en god metode, der giver os mulighed for at bevæge os mellem empiri og teori med fokus på at afprøve hypotesen om, at der findes rammer som understøtter arbejdslykke. Dette vil vi beskrive nærmere i de næste afsnit.

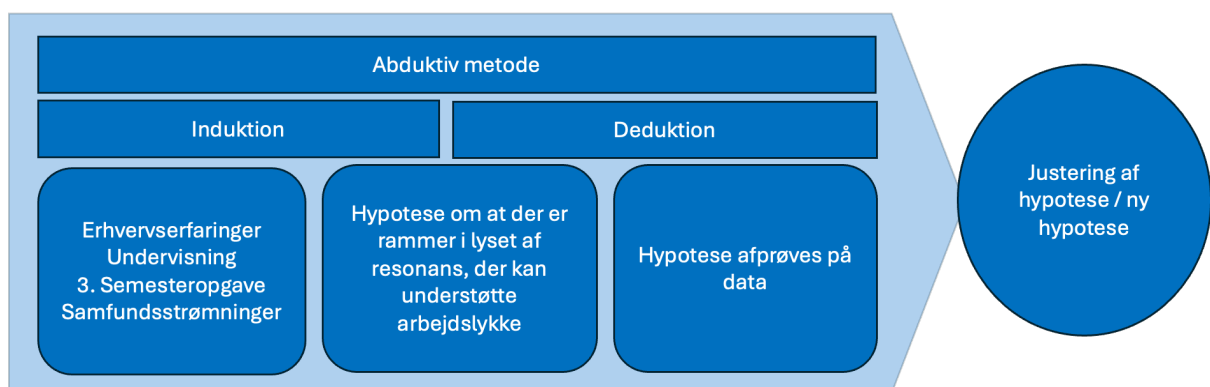
4.2.1 Abduktiv metode

Vi har valgt en abduktiv metodetilgang, da denne fremgangsmåde muliggør en vekselvirkning mellem empiri og teori / induktion og deduktion (Egholm, 2020). Med udgangspunkt i Hartmut Rosas resonansbegreb og vores tidligere erfaringer fra Vilsted Friskole, begyndte vi masterprojektet med en hypotese om, at resonante oplevelser understøtter arbejdslykke. *“Den abduktive tilgang giver os mulighed for at udfordre og justere denne hypotese undervejs i analysen af vores empiriske data. Abduktion giver anledning til en antagelse, som man afprøver for at se om den passer på fakta”* (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 367). Vores antagelse eller hypotese i dette masterprojekt er, at der findes rammer, som kan understøtte arbejdslykke.

Som beskrevet i afsnittet om videnskabsteori er vores afsæt i pragmatisme og Dewey. Dewey fremhæver, at det handler om at forsøge at skabe en forståelse af noget vi ikke forstår. Målet med abduktion er ikke at opnå en fast og universel viden gennem dataindsamling, men mere at skabe en handling i en situation, som skaber ny læring og nye forståelsesbrud. Abduktion er drevet af en undren i vores forståelse og det er derfor vigtigt at vi er kritiske over for vores egne antagelser og refleksioner (Brinkmann, 2014).

Ud fra dette har vi en forståelse af abduction som en undren, der skal føre til en form for handling der kan afprøves, for at se om den passer på data. I vores masterprojekt ønsker vi derfor at undersøge vores undren eller hypotese, gennem interviews af ni interviewpersoner, tre fra hver af vores organisationer. Gennem disse interviews håber vi på at finde data som kan være med til at underbygge en handling, der kan understøtte arbejdslykke i vores tre organisationer. Samtidig har vi også en antagelse om, ud fra vores tidligere erfaringer med semesteropgaven på Vilsted Friskole, at resonans kan være med til at understøtte arbejdslykke. Denne hypotese tager vi videre med ind i denne opgave, og vi er derfor interesseret i at undersøge arbejdslykke i lyset af resonans, men vi ønsker samtidig gennem den abduktive tilgang at være åben for data som modsiger de teoretiske antagelser, eller som skaber nye forståelsesbrud og nye hypoteser. Vi har qua vores forrige opgave en god forståelse for og kendskab til resonans, og på dette tidspunkt forventer vi at anvende resonans som analyseværktøj, men vi er stadig nysgerrige over for nye forståelsesbrud.

Vi har forsøgt at skabe et overblik i figur 2, for hvordan vi ser vores metode som værende abduktiv. Figuren beskriver hvordan vi bevæger os mellem empiri og teori, med en hypotese der afprøves på data og teori, hvorved nye forståelsesbrud gerne skulle opstå, som kræver en justering af hypotese.



Figur 2. Abduktiv metode i vores masterprojekt

4.2.2 Interview

Interviewpersonerne

Vi har i et dette masterprojekt haft et ønske om at få en dybere teoretisk forståelse af resonans som kompleks sociologi til verdenen og hvordan resonans kan understøtte arbejdslykke. Vi har samtidig også haft et ønske om at udvide vores undersøgelse fra Vilsted Friskole, til alle vores tre organisationer, for at se hvordan arbejdslykke kommer til udtryk på tværs af tre så forskellige organisationer. Vi har derfor valgt at interviewe ni personer, tre for hver organisation. Vores ni interviewpersoner er blevet udvalgt ud fra princippet om diversitet, med ideen om at arbejdslykke er divers. Der er interviewpersoner med og uden ledelsesansvar, der er unge og ældre, mænd og kvinder mm. Vi er dog opmærksomme på risikoen ved, at det kan give os nogle meget forskellige svar på arbejdslykke, som kan være svær at sammenligne og derfor konkludere på.

Interviewguide

Resonans er en individuel oplevelse, som Hartmut Rosa (2024) præciserer, ikke er en følelse, men en relationsmodus, hvilket vil sige en måde, hvorpå man relaterer til sin omverden. Vores første tanke var at spørge interviewpersonerne, hvornår de har oplevet resonans i deres arbejde, med masterprojektets tidligere fokus på resonans. Vores erfaring er dog, at ikke mange kender til begrebet resonans, og at det derfor ville være svært for interviewpersonerne at svare på spørgsmålet. Vi valgte i stedet at benytte os af ordet lykke, da vi gennem forskellige ideer og forslag mener, at følelsen af lykke er det, der for os bedst beskriver resonans i en mere almen forståelse. Dette var også med til at ændre vores sigte med masteropgaven, da vi indså, at vi egentlig mere er optaget af arbejdslykke end resonans, men at resonans formentlig stadig ville være et godt analyseværktøj til at forklare arbejdslykke. Gennem vores dialog blev vi også enige om, at vi i vores interviews ville spørge ind til meningsløshed som den modsatte følelse af lykke. På denne måde håber vi på at finde data, som belyser det modsatte af arbejdslykke, der skal være med til at give os en dybere forståelse af, hvad der kan være hæmmende for arbejdslykke.

Vi har i dette masterprojekt valgt at benytte os af enkeltinterviews, for at få den enkelte interviewpersons oplevelse af lykke og meningsløshed, til at træde så tydeligt frem som

muligt, uden påvirkning fra andre interviewpersoner. Vi ønsker at have ni selvstændige eksempler til vores databearbejdning, for at se om der er et mønster.

Et andet argument er, at vi tror en lykkefølelse er mere personlig, og vi ønsker derfor, at den enkelte interviewperson har vores fulde opmærksomhed til at fortælle om sit eksempel på lykke og meningsløshed.

Forud for de enkelte interviews har vi udsendt en invitation (bilag 11), hvor vi beder interviewpersonerne om at reflektere over et eksempel på lykke og meningsløshed i relation til arbejdet, dette har vi gjort igen med den antagelse, at det er to store spørgsmål som kræver refleksionstid.

Vi har valgt en kvalitativ semistruktureret tilgang (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi har et målrettet ønske om at vide noget om både følelsen af lykke og meningsløshed i tilknytning til arbejdet. Vi har dog valgt at lade de to spørgsmål være meget åbne for fortolkning, men som nævnt ovenfor har vi givet interviewpersonerne mulighed for at reflektere forud for interviewet.

Vi vælger at starte med det store spørgsmål om et eksempel på lykke i relation til arbejdet, derefter spørger vi ind til kontekst, for at forstå hvilke elementer og detaljer der var til stede i situationen. Vi stiller efterfølgende nogle spørgsmål, med fokus på resonans omhandlende kontrol i situationen (det ukontrollerbare) og tempoet i situationen (det accelererende samfund).

Derefter spørger vi ind til erfaringer og forventninger, som en del af den pragmatiske tilgang til vores opgave, samt konsekvenser for fremtidige handlinger.

Sluttelig spørger vi ind til lederens handlinger og rolle for fremadrettet at skabe rammer som understøtter arbejdslykke, da vores opgave også har et fokus på lederens rolle og effekt.



Figur 3. Rækkefølgen i kategorierne af spørgsmål, som vi stiller vores interviewpersoner.

Det lykkelige eksempel har vi valgt skal fylde størstedelen af vores interview, da vi ligeledes ønsker at arbejdslykke som det positive perspektiv, ligeledes skal fylde mest i vores analyse. Flere af vores interviewpersoner havde svært ved at beskrive en oplevelse i forbindelse med sit arbejde, som havde givet en følelse af lykke. Flere påpeger, at lykke er jo sådan et svært begreb særligt i relation til sit arbejde. Dette i sig selv finder vi meget interessant, og det kunne være interessant at undersøge, hvorfor flere af vores interviewpersoner ikke mener at lykke og arbejde hænger sammen. Dette beskæftiger vi os desværre ikke med i denne opgave, da vi ikke spørger ind til det i vores interview.

Til sidst spørger vi interviewpersonerne om en oplevelse af meningsløshed i relation til arbejdet, som nævnt tidligere ønsker vi, at dette skal give os en forståelse for, hvad der kan skade arbejdslykke.

4.2.3 Databearbejdning og abduktiv lytning

I analysen af det empiriske materiale vælger vi at anvende abduktiv lytning, da denne analyseform er i overensstemmelse med pragmatismens epistemologiske forståelse og vores abduktive metode, da abduktiv lytning også involvere en dynamisk proces mellem empiri og teori, hvor man løbende tilpasser sin forståelse eller hypotese (Revsbæk og Tanggaard, 2018).

Vi håber undervejs i analysen af vores empiriske materiale at kunne komme nærmere en forståelse af, hvordan arbejdslykke optræder for den enkelte medarbejder og i hvilken kontekst - herunder hvilke erfaringer, medarbejderen bringer med sig ind i den beskrevne oplevelse. Abduktiv lytning inviterer os som forskere til aktivt at deltage med vores potentielle erfaring og viden, hvor dette ses som værdifulde data for forståelsen. *“Den abduktive lytning tillader forskers erindring om egne oplevede praksissituationer, sådan som de genkaldes i forskers møde med nyere interviewoptagelser at udgøre et relevant dataelement, der kan inkluderes i de samlede empiriske narrativer.”* (Revsbæk og Tanggaard, 2018, s. 63) Vi ser det altså som styrkende for opgaven, selv at deltage med praksis erfaringer i vores opgave, for at forklare eller fortolke forståelsesbrud.

Vi starter vores databearbejdning med at lytte de ni semistrukturerede interviews igennem flere gange. Vi identificerer systematisk hvilke temaer og diskurser, der træder frem i de enkelte interviews med henblik på at kategorisere centrale udsagn og temaer, der relaterer sig til arbejdslykke og resonans. Vi anvender kodning som et analytisk redskab, hvor vi markerer citater, der beskriver konkrete oplevelser, rammer og kontekster inden for temaerne relation, historie, objekter, kompetencer, frihed, tid, kontrol, lederens rolle mm. Dette skal hjælpe os med en struktureret ramme for at analysere data. Koderne kategoriseres efterfølgende i forhold til Rosas resonansakser: horisontale, vertikale og diagonale, men også det halvkontrollerbare, affektion, emotion, transformation og fremmedgørelse.

Vi håber, at vi efterfølgende gennem abduktiv lytning kan opdage overraskende elementer, der skaber forståelsesbrud. Disse elementer skal være med til at skabe en ny forståelse eller en ny hypotese. Abduktiv lytning fremhæver betydningen af forskerens møde med data som en levende og kontinuerligt udviklende proces (Revsbæk og Tanggaard, 2018).

Vores databearbejdning og analyse skal altså være med til at skabe nye forklaringer på vore hypotese, men skal også være med til at skabe nye forståelsesbrud og nye hypoteser. Vi håber at kunne skabe mønstre der kan understøtte konkrete handlinger til at understøtte arbejdslykke i forskellige kontekster.

4.2.4 Ethiske overvejelser

Vi vil i dette afsnit kort fortælle, hvilke etiske overvejelser vi har haft forud for vores masterprojekt.

Vi har i vores masterprojekt informeret interviewpersonerne om formålet med projektet, at de vil blive optaget, og at deres citater muligvis vil blive brugt i projektet. Vi har fortalt interviewpersonerne, at deres navne vil blive anonymiseret. Alle interviewpersonerne har givet samtykke forud for deres interviews og har haft mulighed for at stille spørgsmål.

Vi kender hver især vores tre medarbejdere, der deltager som interviewpersoner. Vi ønsker at være opmærksomme på de risici, som vores undersøgelse kan have for organisationen og dens medarbejdere. Vi ønsker at sikre, at resultaterne præsenteres på en måde, som ikke skader medarbejder eller organisation. Dette vil vi gøre gennem fokus på at være konstruktive og positive i vores tilgang til, hvordan resonans kan understøtte arbejdslykke.

Rent praktisk for vores opgave ser vi det ikke som et problem, da der ikke er enkeltpersoner, grupper eller organisationer som bliver hængt ud eller på anden måde identificeret i en negativ sammenhæng.

Ved at tage disse etiske overvejelser alvorligt forsøger vi at vores projekt udføres på en måde, der respekterer deltagerne, og sikrer ansvarlig brug af vores forskningsresultater.

4.2.5.1 Etiske overvejelser og brug af AI

Under arbejdet med dette masterprojekt har vi valgt at anvende AI som en ekstra vejleder og sparringspartner. AI har været brugt til ideudvikling og som hjælp til at afklare spørgsmål om f.eks. hvad indeholder et godt metodeafsnit eller hvilke elementer en indledning bør have. Vi har også brugt AI til at spørge ind til forståelse af enkelte begreber, som vi måske har haft svært ved at forstå, efter vi har læst det i en bog eller en artikel. Vi ser AI som en mulighed for at styrke vores masterprojekt.

Det er vigtigt at understrege, at vi selv har skrevet alt vores tekst og vi finder selv henvisninger og citater fra bøger eller artikler. AI har dermed ikke været anvendt til tekstgenerering.

Vi er opmærksomme på, at det til hver en tid er vores ansvar, og vi arbejder med principperne om ærlighed, gennemsigtighed og ansvarlighed, som også er de principper AAU fremhæver for god akademisk praksis omkring brug af AI. Det kan vi stå inde for, at vi i dette masterprojekt har gjort.

4.2.5 Opsummering metode

Metodeafsnittet præsenterer den tilgang og de overvejelser, der ligger til grund for dette masterprojekt. Vi vælger en abduktiv metodetilgang for at sikre en dynamisk vekslen mellem teori og empiri, hvilket gør det muligt at tilpasse og udvikle vores hypotese om arbejdslykke og resonans undervejs i forskningsprocessen. Denne tilgang giver os fleksibilitet til at reflektere over vores fund og integrere nye perspektiver, som opstår gennem analysen af de indsamlede data.

Vi indsamler data ved hjælp af kvalitative, semistrukturerede interviews med ni nøje udvalgte interviewpersoner fordelt på tre organisationer. Denne metode gør det muligt at indsamle detaljerede beskrivelser af interviewpersonernes oplevelser med arbejdslykke og meningsløshed, hvilket giver en dybdegående forståelse af de forhold, der understøtter eller hæmmer arbejdslykke i lyset af resonans.

Vi analyserer dataene gennem abduktiv lytning, der faciliterer en kontinuerlig refleksion mellem empiri og teori. Vi anvender Hartmut Rosas resonansbegreb som en teoretisk linse til at forstå, hvordan arbejdslykke manifesterer sig, og hvilke rammer der muliggør eller hæmmer den i forskellige organisatoriske kontekster.

Vi håber at denne metode giver en robust ramme for at belyse hvilke rammer der kan understøtte arbejdslykke i lyset af resonans i vores tre organisationer og at vi opnår konkrete ideer til handling som medarbejder, organisation og leder der understøtter arbejdslykke.

5. Teori

I dette afsnit vil vi kort beskrive den teori, vi vil anvende til analyse af vores empiri. Vores opgaves omdrejningspunkt er Hartmut Rosas resonansbegreb (Rosa, 2024), da vi er optaget af at forstå arbejdslykke i lyset af resonansbegrebet, hvilket vores analyse derfor er koncentreret om. Hartmut Rosa opererer med mange delbegreber relateret til resonans, og det er kun et udvalg af disse, vi har valgt at medtage i vores opgave, da det ikke er alle begreber, som har relevans i relation til vores ærinde. Derudover bør det her nævnes, at de teoretiske

begreber, som vi har fundet mest anvendelige i vores analysearbejde, har vi i teoriafsnittet valgt at udfolde mere end de begreber, som vi har fundet mindre anvendelige.

I dette kapitel vil læseren blive præsenteret først for det, Rosa (2024) mener gør det nødvendigt at bringe resonansbegrebet på banen, nemlig begreberne *det accelererende samfund* og *fremmedgørelse*. Herefter vil resonansbegrebet blive udfoldet - herunder hvordan vi forstår det, og hvordan vi ønsker at anvende det i opgaven. Derudover vil vi kort komme omkring de tre *resonansakser*, da de også spiller en væsentlig rolle for forståelsen af resonans og i vores analysearbejde. Vi præsenterer også begrebet det halvkontrollerbare, da det har vist sig at være brugbart i vores analysearbejde.

5.1 Resonans

5.1.1 Indledning

Da resonans ifølge Rosa (2024) er svaret på den menneskelige fremmedgørelse, vil vi i dette afsnit indledningsvist kort beskrive det fænomen, Rosa (2024) benævner som fremmedgørelse samt nogle af de forhold i det moderne samfund, som Rosa mener er skyld i det. Dernæst vil vi kort beskrive, hvad Rosa siger om resonans, hvordan vi forstår det, og hvordan vi har tænkt os at anvende begrebet i vores analysearbejde.

5.1.2 Det accelererende samfund og fremmedgørelse - det moderne samfunds spørgsmål som kræver et svar

Før vi kan beskrive, hvad resonans er, er vi nødt til at begynde med de fænomener, Rosa (2024) mener, resonansen er svaret på, nemlig acceleration og fremmedgørelse. Hartmut Rosa definerer fremmedgørelse “*som en modus af verdensforholdet, hvori den (subjektive, objektive og/eller sociale) verden synes at stå ligegyldigt over for subjektet (indifferens) eller endog at møde det fjendtligt (repulsion). Fremmedgørelse betegner derved en form for erfaring af verden, hvor subjektet oplever sin egen krop, sine egne følelser, den tingslige og naturlige omverden eller de sociale interaktionskontekster som udvortes, usammenhængende og ikke-responsive eller stumme*” (Rosa, 2024, s. 208-209). Hermed beskriver Rosa individets oplevelse af ikke at være i stand til at komme i kontakt med omverden, hvilket ikke er naturligt for mennesket. Dette patologiske verdensforhold er iflg. ham opstået som en følge af det moderne samfund og de krav, det stiller til individet.

Hartmut Rosa beskriver, hvordan vi i en moderne tid har et stigende behov for kontrol og effektivisering. På både individuelt, kulturelt, institutionelt og strukturelt niveau søger det moderne menneske at kontrollere større og større dele af verden. Det fører med sig, at verden i højere og højere viser sig som en række aggressionspunkter, som det gælder for mennesket om at få herredømmet over og udnytte. Det har iflg. Rosa (2023) den effekt, at verden trækker sig væk fra os, og vi mister muligheden for resonans. I stedet oplever vi angst, frustration, vrede og fortvivlelse (Rosa, 2023, s. 9) Rosa beskriver konsekvensen af det senmoderne menneskes stræben efter at beherske verden som affortryllelse: *“Affortryllelse er den relationsorienterede komplementære side af en retlig og økonomisk, kulturel og politisk rationaliseringsproces, der gennemtrænger modernitetens livsform som helhed og forsøger at gøre verden beregnelig og beherskbar, forståelig, kalkulerbar...”* (Rosa, 2024, s. 377).

Rosa beskriver endvidere hvordan vi som senmoderne mennesker udmattes af uendelige to-do-lister, som vi forsøger at nå igennem i vores umætteligt behov for at få mere, nå højere, gøre det hurtigere, være stærkere. Dog er det angsten for stadig mindre, der holder det uendelige vækstspil i gang. Rosas pointe er, at det hårde arbejde om en bedre fremtid, i dag handler om frygten for en dårligere fremtid. Rosa skriver: *“Et samfund er moderne, når det kun formår at stabilisere sig dynamisk, det vil sige, når det for at opretholde sin institutionelle status quo har brug for stadig (økonomisk) vækst, (teknologisk) acceleration og (kulturel) innovation”* (Rosa, 2023, s.12). Vi lever derfor i et konstant pres, som byder os kontinuerligt at arbejde hurtigere og mere effektivt. Rosa beskriver dette som om mennesket konstant forsøger at løbe op ad en rulletrappe, der kører nedad. Et billede på den frygt vi nærer for at stoppe op, da det vil være det samme som tilbagegang. Dette skaber et begær rettet mod ønsket om at styre og kontrollere verden, for at vi på denne måde kan nyttiggøre og effektivisere den. Dette fører nogle problemer med sig, som har betydning ikke blot for det enkelte individ men for hele samfundet og dermed også for de organisationer, vi i denne opgave er optaget af. *“En planløs og uophørlig forøgelsestvang fører i sidste ende til, at individerne og hele samfundet får et problematisk, ja, forstyrret eller patologisk forhold til verden. Denne forstyrrelse ses i dag instruktivt på samtidens store krisetendenser: den såkaldte økologiske krise, på demokratiets krise og på ‘psykokrisen’, der eksempelvis manifesterer sig i voksende burnout-rater”* (Rosa, 2024, s. 11).

5.1.3 Svaret er resonans

Rosas modsvar til verden som aggressionspunkt handler om, at vi skal skabe en relation til verden, som gør det muligt for os at lade os bevæge og påvirke. En relation hvor vi føler et tilhørsforhold til verden. Han benævner denne særlige relationsmodus resonans, og han mener, at vi længes efter en verden med mere resonans.

“Resonans fremtræder (...) som en flerdimensional proces, der udspiller sig mellem subjektets indrepsykiske felter såvel som mellem dets legemlige og mentale sfærer. Derved betegner den ikke bare en tilstand af ‘overensstemmelse’ eller modsætningsfrihed, men et aktivt og dynamisk moment i mødet eller den gensidige tiltale: Legeme og sind, selv og verden træder ind i en så at sige energimæssigt ladet form for kontakt” (Rosa, 2024, s. 159).

I dette citat beskriver Rosa præcist og komprimeret, hvordan han forstår resonansbegrebet. For det første skriver han, at *“Resonans fremtræder”*, hvilket understreger, at Rosa arbejder fænomenologisk. Resonans er for Rosa noget, som træder frem, og som kun i kraft af sin fremtræden kan beskrives. Han beskriver resonans som en proces, der involverer både tanker, følelser og krop. Han præciserer, at resonans ikke er en passiv tilstand af *“‘overensstemmelse’ eller modsætningsfrihed”* men derimod et *“aktivt og dynamisk moment”*, der opstår, når individet går i samklang med verden, dvs. indgår i et forhold til verden, hvor både individet og verden både kalder og svarer.

Ifølge Rosa (2023) indgår der fire elementer i en resonant oplevelse:

1) *Affektion*: Det at blive påvirket, rørt eller bevæget. Rosa bruger også ordet kaldelse *“Pludselig er der noget, der kalder på én, noget, som udefra bevæger én og får betydning for én for dets egen værdi.”* (Rosa, 2023, s. 32) Nogen eller noget vækker nysgerrigt en interesse i mig. Det kan fx være en situation, en ting eller en person, som man bliver bevæget eller rørt af.

2) *Emotion*: Efter en affektion eller en kaldelse, kommer der i den resonante oplevelse en emotion. Det betyder, at man følger op på kaldelsen med et aktivt svar, at man går kaldelsen i møde. *“Ud fra dette perspektiv er der først tale om resonans, når det lykkes at nå den anden side, når vi føler os virksomt og levende forbundet med verden, fordi vi selv formår at*

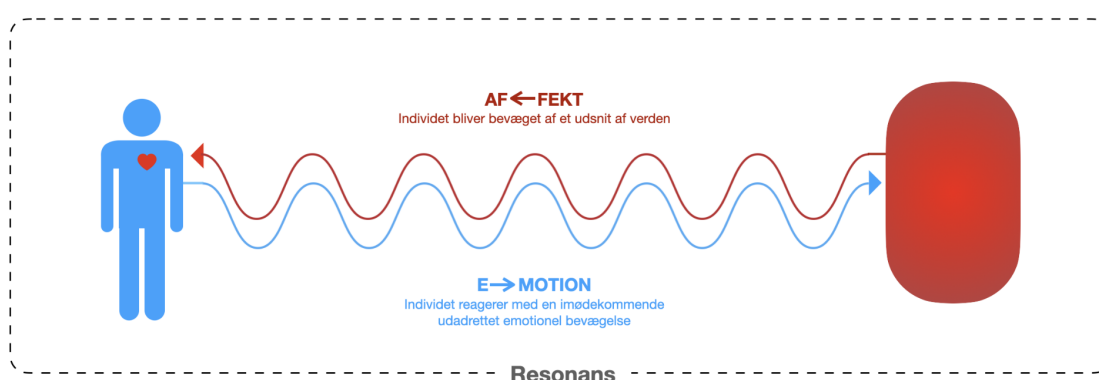
bidrage med noget til verden.” (Rosa, 2023, s. 33) Man kan altså ikke passivt opnå resonans, man skal turde række ud og aktivt være en del den gensidige relation og forbundethed.

3) *Transformation*: Når vi er i en gensidig forbundethed, vil resonans sætte et aftryk i os som menneske. Dette aftryk kan være stort og forvandle os til et nyt menneske, men kan også være ganske lille, som noget, der blot påvirker vores stemning i situationen. Men når vi har haft en resonant oplevelse, er vi bagefter ikke længere den samme. Rosa beskriver det som at *”Resonanserfaringer forvandler os, og netop deri ligger der en erfaring i levendegørelse”* (Rosa, 2023, s. 32).

Rosa er optaget af *”det gode livs sociologi”* (Rosa, 2024, s. 11), og det gode liv, det levendegørende mener han netop findes i resonansen. Modsat mener han, at hvis mennesket ikke oplever resonans, stilles det over for en stum verden. At vi lader os kalde og formår at indgå i et aktivt svarforhold til verden, hvorigennem vi transformeres, er afgørende for følelsen af at være i live. Rosa fortsætter citatet (Rosa, 2023, s. 32):

”Hvis vi ikke mere lader os kalde af noget og lader os forvandle, eller hvis vi ikke mere selvvirksom evner at svare på de talrige stemmer udefra, er vi indvendigt døde, forstenede eller kort sagt: Resonansresistente”.

Figur 4 er en illustration af, hvordan en affektion - en kaldelse, som efterfølges af en emotion, skaber en resonant oplevelse, som fører til en transformation af individet.



Figur 4 - Affektion og emotion.

Figuren viser de vibrerende resonanstråde

(<https://www.lektionen.dk/blog/1/5/2021/resonans-en-anmeldelse>) mellem individ og omverden i affektionen eller kaldelsen og emotionen, der fører til en transformation.

4) *Det ukontrollerbare*: Endelig mener Rosa, at resonans sker uden for den menneskelige kontrol. Han siger, at *“Det specifikke for resonans er altså, at den hverken sikker kan fremtvinges eller garanteret forhindres”* (Rosa, 2023, s. 36). Ikke blot ved vi ikke, hvornår resonansen opstår og i hvilken sammenhæng, men vi ved heller ikke hvilke aftryk, den resonante oplevelse sætter i os. *“Når der optræder resonans, bliver vi forvandlet, men det er umuligt at forudsige, i hvilken retning vi bliver forvandlet, eller hvad resultatet af forvandlingen bliver”* (Rosa, 2023, s. 36). Den resonante oplevelse er utæmmelig i den forstand, at man ikke hverken kan kæmpe sig til den eller gemme på den. Den resonante oplevelse er helt sin egen og opstår, når den opstår og forsvinder igen uden, at individet har mulighed for at forfølge eller for den sags skyld genskabe den resonante oplevelse.

Vi finder begrebet om det ukontrollerbare eller det halvkontrollerbare interessant og relevant for vores opgave, da meget af vores data peger på, at arbejdslykke ofte opstår i det spændingsfelt mellem total kontrollerbarhed og det helt ukontrollerbare (Rosa, 2023).

Rosa beskriver, hvordan vi som individer, kulturelt og strukturelt, i stigende grad forsøger at kontrollere verdenen og som et modsvar på dette stigende behov om at beherske, erobre og benytte verdenen, mener Rosa at verdenen møder os som et aggressionspunkt uden resonans (Rosa, 2023). Rosa er kritisk overfor dette kontrolbehov og mener, at når vi er i fuld kontrol, mister verdenen sin evne til at svare tilbage og mødet med verdenen bliver derfor uden resonans og skriver: *“Et udsnit af verden, der er gjort fuldstændigt kontrollerbar, mister i den forstand sin resonanskvalitet; hurtigt tier det og keder os.”* (Rosa, 2023 s. 42) Verden bliver stum, grå og fremmedgjort og vi mister vores forbundethed til den.

I stedet mener Rosa, at resonans opstår mellem total kontrollerbarhed og det helt ukontrollerbare, som Rosa beskriver med det halvkontrollerbare. *“For faktisk kan vi kun opleve resonans mellem mennesker og ting, når de så at sige er “halvkontrollerbare”, når de bevæger sig mellem total kontrollerbarhed og det helt ukontrollerbare”* (Rosa, 2023, side 39).

Det halvkontrollerbare viser sig, når vi oplever os levende forbundet med verdenen, fordi verdenen fremstår spændende og dynamisk, og at verden påvirker eller bevæger os i en uventet retning.

To andre begreber som vi finder interessante i forbindelse med det ukontrollerbare eller det halvkontrollerbare er begrebet om opnåelighed og selvvirksomhed. Rosa beskriver, hvordan helt ukontrollerbarhed ofte vil være ødelæggende for resonante oplevelser. Rosa beskriver at resonans kræver som minimum kontrollerbarhed i en af de fire dimensioner: synliggørelse, opnåelighed, beherskelse og nyttiggørelse. Rosa beskriver samtidig at kontrol i alle fire dimensioner, vil miste sin resonanskvalitet, det vil hurtigt kede os (Rosa, 2023).

Inden for det ukontrollerbare, finder vi begreberne om opnåelighed og selvvirksomhed interessante. Selvvirksomhed ser vi som interessant fordi, det er nødvendigt at have troen på eller forventningen om, at man kan “stille noget op” med situationen (Rosa, 2023). Denne selvvirksomhed betyder ikke, at man er i fuld kontrol, men man besidder troen på at noget kan lykkes, at noget er opnåeligt. Vi forstår derfor opnåelighed og selvvirksomhed som ofte forbundne begreber, der skal være med til at give en troen på, at noget eller nogen kan “nås”. Opnåelig forstår vi også som supplement til selvvirksom, Rosa beskriver: *“Opnåelighed implicerer for det første den principielle mulighed for “at kunne tage kontakt”, det vil sige at tilvejebringe en indre forbindelse, der opleves som betydningsfuld. For det andet oplevelsen af eller i det mindste forventningen om egen selvvirksomhed – jeg kan komme i kontakt med, jeg kan nå modparten”* (Rosa, 2023, s. 51).

Prøver vi at forstå det i et organisationsperspektiv, forstår vi det fuldt kontrollerbare som organisationens stræben efter kontrol, præcision og effektivisering. Rosa er kritisk overfor det moderne arbejdsliv som er præget af accelerationslogik, hvor der konstant er nye målsætninger, mere kontrol og hård styring. I organisationer er der også et behov for det halvkontrollerbare, hvorved organisationen formår at balancere struktur og rammer på den ene side og åbenhed og frihed på den anden side. Hvor organisationer svarer tilbage på medarbejdernes kalden (Hersted & Frimann, 2023).

I vores masterprojekt ønsker vi at undersøge, hvordan det halvkontrollerbare viser sig hos vores interviewpersoner, og hvordan det kan skabe rammer for arbejdslykke. Vi er interesserede i, hvordan det halvkontrollerbare kommer til udtryk. Dette ønsker vi med henblik på at forstå, hvordan man som organisation kan skabe halvkontrollerbare rammer, som kan muliggøre resonante øjeblikke for at understøtte arbejdslykke.

5.1.4 Kompetencer og mestring

Som beskrevet nedenfor betyder kompetencer og det at være dygtig til sit fag og have mulighederne og rammerne til at udfylde det, meget for viden medarbejderne, og det gør sig også gældende i de tre organisationer vi har undersøgt i denne opgave. Tillid til egen formåen i forhold til resonansbegrebet viser sig i Hartmut Rosas beskrivelse af hvordan “verden åbner sig” i takt med at man opnår kompetencer eller viden på et område (Rosa, 2023, s.16-17)

Ligeledes beskriver Rosa hvordan *“Menneskene tilskriver deres egne handlinger en kausal effekt. Til forståelsen af deres adfærd er intet af større vigtighed end den forventning, de handlende har til deres evner til selv at kontrollere deres egne handlinger og deres effekt på omverdenen såvel som de relevante hændelser i omverdenen. Tiltroen til egen formåen har derfor indflydelse på, hvordan mennesker tænker, hvordan de føler, og hvordan de motiverer sig selv, og hvordan de handler”* (Rosa, 2024, s.185).

Fænomenet kan sammenlignes med den følgende beskrivelse, hvor en kendt pianist, Igor Levit, udfører et interview om et stykke klassisk musik, en sonate, til en tysk avis og han svarer *“ja, jeg har spillet den for nylig”. Jo oftere jeg spiller en sonate, jo mere jeg arbejder med den, des mindre forstår jeg af den, desto mere fjerner den sig fra mig, desto mere lykkelig bliver jeg for den, og desto oftere vil jeg gerne spille den.... Jeg vil aldrig kunne sige: Nu har jeg forstået den, næsten. Målet er at jeg altid gerne vil komme tilbage til begyndelsen”* (Rosa, 2023, s 42).

eller i et andet Rosa citat hvor kompetencer og troen på egne kompetencer træder frem.

“Det handler ikke bare om at blive berørt, bevæget, grebet (Hvad jeg har udtrykt som afficering) men lige så meget om at være egenformående og erfare sig selv som egenformående, dvs, selv at nå, bevæge eller berører nogen eller noget (Hvilket er hvad jeg mener med emotion)” (Rosa, 2024, s.519)

Vi ønsker i vores opgave at undersøge hvordan bl.a. kompetence i et resonansperspektiv kan understøtte arbejdslykke. Hvilken effekt har kompetencer og mestring f.eks. for oplevelsen af det halvkontrollerbare og selvvirksomhed.

5.1.2 Hvordan vi i vores opgave forstår og anvender resonans

Resonans kan beskrives som en følelse af dyb forbindelse og harmoni. Det kan opleves som en indre tilfredshed og glæde, når man føler sig i harmoni med sin omverden, hvor man kan glemme tid og sted. Resonans kan opstå i alle situationer og kan strække sig fra et øjeblik til en længerevarende oplevelse. Det kan ske både i relationer til andre mennesker, i skoven eller gennem meningsfulde situationer eller arbejdsopgaver, hvor man føler sig set, hørt og forstået. Det er en tilstand, hvor man oplever en gensidig påvirkning; man bliver beriget af sine omgivelser eller medmennesker, og omvendt påvirker ens tilstedeværelse også verden omkring. Denne følelse kan føre til en større livsglæde og en følelse af at have en plads i verden, med opgaven eller på arbejdspladsen.

Vi er som bekendt optaget af at undersøge resonansbegrebets tilstedeværelse i arbejdslivet på tre forskellige arbejdspladser. Da der jo ikke findes nogen resonansdetektor, som kan fortælle, om et givet individ har eller har haft en resonant oplevelse, må det bero på en tolkning, om det er eller har været tilfældet.

Vel vidende at resonans ikke er en følelse, men en relationsmodus, har vi valgt at lede efter følelsen af arbejdslykke, da vi som tidligere beskrevet mener, at resonans virker fremmende for den følelse.

5.2 Resonansakserne

5.2.1 Indledning

Hartmut Rosa (2024) opererer med tre typer af resonansakser, som de resonante oplevelser kan findes inden for: De horisontale, de diagonale og de vertikale.

Vi vil i dette afsnit kort beskrive, hvad Hartmut Rosa (2024) skriver om resonansakserne, hvorefter vi vil forklare, hvordan vi forstår resonansakserne, og endelig vil vi beskrive, hvordan vi ønsker at anvende begreberne i vores analysearbejde.

5.2.2 De horisontale resonansakser

Det er her, vi iflg. Rosa (2024) finder de primære resonansoplevelser, som han mener opstår mellem mennesker i kærlighedsrelationer i familien. Rosa beskriver familien som

“...resonanshavn på et stormfuldt hav” (Rosa, 2024, s. 233). Det er i familien, man kan vende tilbage og fyldes med resonans for igen at kunne drage ud i den til tider stormfulde tilværelse.

Det er også blandt de horisontale resonansakser, de resonante oplevelser med venner findes. Rosa siger blandt andet, at “...*To mennesker er venner, når der vibrerer en resonanstråd (af sympati og fortrolighed) mellem dem*” (Rosa, 2024, s. 242). Rosa præciserer her sammenhængen mellem venskab og resonans, og i citatet går han så langt som til at hævde, at venskab ikke kan eksistere uden resonans.

Endelig nævner Rosa politik som et område med resonanspotentialer. Da dette område ikke er noget, vi beskæftiger os med i vores opgave, vælger vi her ikke at uddybe det.

5.2.2.1 Hvordan vi forstår de horisontale resonansakser

Ud fra Rosas beskrivelser af de horisontale resonansakser, forstår vi, at det er inden for disse akser, de resonante oplevelser mellem mennesker, skal findes. Da vores undersøgelse omhandler resonans i arbejdslivet, er de familiære båndes betydning for resonante oplevelser ikke umiddelbart relevante. Dog holder vi den mulighed åben, at der i nogle arbejdsfællesskaber vil kunne opstå så nære relationer mellem medarbejderne, at det vil kunne minde om de relationer, man har i familien.

Rosa arbejder ikke med beskrivelser af resonante oplevelser mellem kollegaer, mellem chef og medarbejder eller mellem voksne og børn, som ikke er familierelateret. Vi tolker ud fra Rosas tekst (Rosa, 2024), at disse relationelle forhold er ligestillet med de, han beskriver som venskab, men vi er åbne for, at der kan være så nære relationer i forbindelse med jobbet, at de kan minde om de familiære.

5.2.3 De diagonale resonansakser

De diagonale resonansakser udgøres ifølge Rosa (2024) dels af resonans opstået i relationer til objekter. Rosa mener, at vi i “*Modernitetens rationelt-kognitive, videnskabeligt etablerede og legitimerede univers*” som er “*et ‘stumt univers’, hvori der ikke høres nogen anden stemme end menneskets*” (Rosa, 2024, s. 260), ikke har øje for den resonans, som opstår i objektrelationen. At vi betragter objekterne i vores omgivelser på denne måde har

“...patologiske konsekvenser, der på den ene side manifesterer sig i en ødelagt natur og på den anden side i en “udmattet form for menneskelig væren”” (Rosa, 2024, s. 262).

Derudover finder man inden for de diagonale resonansakser også de resonante oplevelser, som knytter sig til det at mestre en færdighed eller et materiale. Det kan fx være en håndværker, som tilegner sig en teknik, en person som betjener en maskine, eller det kan være i forbindelse med tilegnelsen af en tekst. Fælles for resonans inden for de diagonale resonansakser er, at *“Sådan som subjektets hånd eller hoved - eller habitus og dermed: forholdet til verden - ændrer sig gennem erhvervelsen og udøvelsen af en færdighed, forvandler det bearbejdede stof sig også, og denne dobbelte forandring er en gensidig, den opstår af og i én proces, ved hvilken årsag og virkning ikke kan skelnes, hvorfor den altså ikke kan reduceres kausalt eller instrumentelt”* (Rosa, 2024, s. 270). Hermed understreger Rosa det afgørende kendetegn ved resonansen, at der er tale om et gensidigt svarforhold, hvor de, som er involveret i den resonante oplevelse, transformeres.

5.2.3.1 Hvordan vi forstår de diagonale resonansakser

Vi forstår resonans inden for de diagonale akser som den resonans, der kan opstå mellem mennesket og et objekt og mellem mennesket og et læringsmateriale, det Illeris i sin læringstrekanter kalder indhold (Illeris, 2020, s. 48). Derudover forstår vi resonans inden for de diagonale akser som noget, der kan relateres til oplevelser forbundet med det at udvikle og anvende færdigheder og kompetencer inden for en given profession.

5.3.4 De vertikale resonansakser

“Vertikale resonansakser er kendetegnet ved, at de meddeler subjekterne erfaringen af en grundlæggende forbindelse med en magt, der angår eller indbefatter deres eksistens som helhed” (Rosa, 2024, s. 342). Med denne lidt snirklede formulering forklarer Rosa, at de vertikale akser forbinder os med en magt, som berører hele vores eksistens, og at vi herigennem oplever en følelse af dyb forbundethed med denne magt. Det er inden for de vertikale resonansakser, vi finder religiøse oplevelser, oplevelser med naturen, oplevelser med kunst samt oplevelser knyttet til historien.

Rosa (2024) fremhæver i forbindelse med resonans opstået i forbindelse med religiøse oplevelser det grundlæggende for resonanstænkningen, at der er tale om et svarforhold. I den

religiøse, resonante oplevelse er der et menneske, som kalder og en noget, der svarer. Han skriver blandt andet, at: *“Gud er da i grunden forestillingen om en svarende verden”* (Rosa, 2024, s. 297). Han mener dog ikke, at resonante oplevelser inden for de vertikale akser behøver at *“være af religiøs art, dvs. den forudsætter hverken troen på eller eksistensen af transcendent eller metafysiske magter. Også i de vertikale akser handler det om verdensrelationer, ikke om noget overjordisk”* (Rosa, 2024, s. 242). Om verdensrelationer skriver Rosa, at de er *“sådanne, der lader et udsnit af verden fremstå som enten tiltrækkende eller attraktivt eller derimod som frastødende, farligt eller repulsivt”* (Rosa, 2024, s. 128). Han mener modsat, at *“hvis noget ikke siger os noget, så implicerer dette, at vi ingen relation har til det”* (Rosa, 2024, s. 128).

5.3.4.1 Hvordan vi forstår de vertikale resonansakser

Ud fra Hartmut Rosas beskrivelse (Rosa, 2024) har vi forstået de vertikale resonansakser som der, hvor resonans i forholdet til det, som findes tidstrascendent eller evt. helt uafhængig af tid, kan opstå. I vores forståelse kan det fx være i forholdet til vores fædreland, til historien, til naturen eller til organisatoriske værdier.

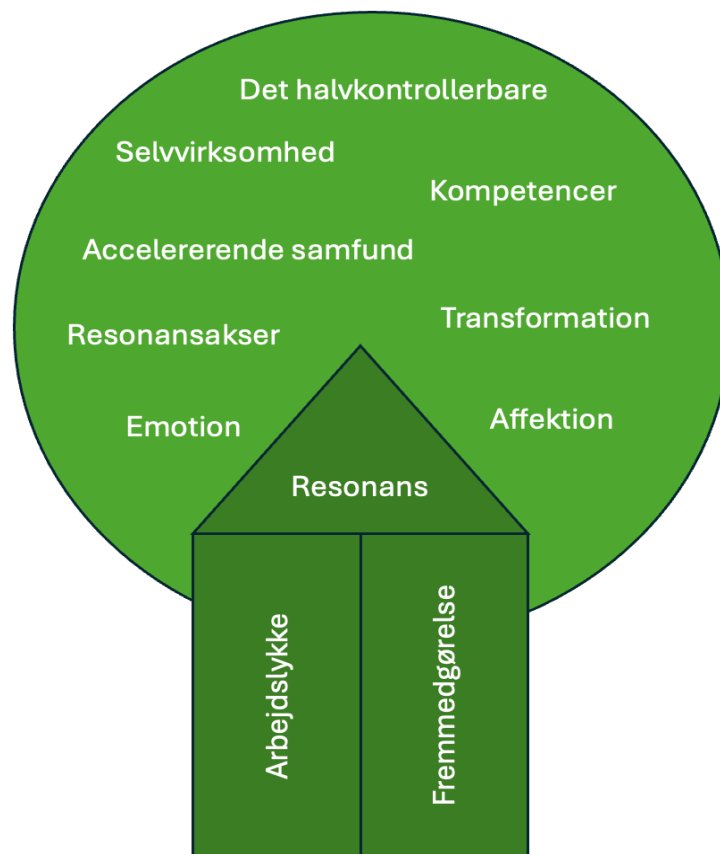
5.3.4.3 Opsummering af de tre resonansakser

Rosa (2024, s. 273) skriver, *“Den, der koncentrerer sin resonanstråd til verden på en eneste akse, råder i tilfælde af dens krisepregede forstummen ikke over nogen erstatningkilde og derfor heller ikke over nogen eller kun lidt resiliens”*, med andre ord, at jo flere resonansakser, som er i spil i en given organisation eller hos en given medarbejder, jo større modstandskraft har organisationen eller medarbejderen mod det accelererende samfund og den potentielle fremmedgørelse. Da vi i vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen og Vinter, 2024) konkluderede vi, at der på Vilsted Friskole blandt medarbejderne fandtes resonante oplevelser inden for alle tre resonansakser, arbejder vi ud fra en hypotese om, at det gør sig gældende for medarbejderne i alle tre organisationer (Vilsted Friskole, Ingeniørregimentet og Skovdyrkerne).

5.1.4 Opsummering af teoriafsnittet

Hartmut Rosas begreb om resonans er et komplekst begreb med mange forskellige elementer og perspektiver. Vi har forsøgt at finde de elementer, vi mener der belyser vores empiri bedst

med fokus på arbejdslykke. Vi har forsøgt at lave en model, der viser hvor vores teoretiske fokus ligger.



Figur 5. Data, resonans og begreber. Stammen udgøres af de begreber, vi spørger ind til i vores interviews. Kronen udgøres af de begreber, hvormed vi analyserer vores empiriske materiale.

Hartmut Rosas resonansbegreb er meget omfangsrigt (Rosa, 2024, Rosa, 2023), og det er ikke alle resonansbegreberne, vi berører i dette masterprojekt. I ovenstående model har vi forsøgt at visualisere, at det særligt er begreberne arbejdslykke og fremmedgørelse (den mørkegrønne, todelte stamme) der er vores data, som bliver analyseret i relation til det overordnede resonansbegreb (den mørkegrønne trekant).

Som beskrevet i ovenstående teoriafsnit, benytter vi flere af Rosas resonansbegreber til at beskrive arbejdslykke og fremmedgørelse i lyset af resonans (Rosa, 2023, Rosa, ,2024) (den grønne krone). Disse resonansbegreber har vist sig særlig relevante i relation til vores empiriske materiale, og de er derfor udvalgt til at kunne belyse det, vi tolker som arbejdslykke blandt medarbejderne i de tre organisationer.

6. Analyse

Som det tidligere er nævnt, skrev vi på 3. semester en opgave omhandlende resonante oplevelser udtrykt som glæde i arbejdslivet blandt medarbejderne på Vilsted Friskole (Abrahamsen, Gregersen og Vinther, 2024). I opgaven konkluderede vi, at der blandt medarbejderne på Vilsted Friskole var oplevelser af resonans i forbindelse med udførelse af jobbet. Vi fandt resonans inden for alle tre resonansakser, men det var resonans mellem mennesker, som udgjorde langt størsteparten af de resonante oplevelser.

På baggrund af de fund, vi gjorde i vores opgave på 3. semester, havde vi forud for indhentning af det empiriske materiale til dette masterprojekt dels en hypotese om, at medarbejderne i de tre organisationer har haft oplevelser, der kan tolkes som det, Hartmut Rosa beskriver som resonante (Rosa, 2024). Dels havde vi en hypotese om, at resonans i relationer mellem mennesker ville udgøre en forholdsvis stor del af de resonante oplevelser.

Som det tidligere er beskrevet, er vores tre organisationer forskellige, men de har blandt andet det til fælles, at de har dybe rødder i noget, som vi tolker hører ind under det, Rosa (2024) definerer som vertikale resonansakser. Friskolen har rødder i en lang skoletradition, som har direkte tråde tilbage til Grundtvig, Skovdyrkerne har dybe rødder i skov og naturforvaltningen i Danmark, og Ingeniørregimentet har som en del af Hæren dybe rødder i relation til det at forsvare vores fædreland. På den baggrund har vi en hypotese om, at vi i det empiriske materiale ville kunne finde resonans inden for de vertikale akser.

Da vi har at gøre med det, vi betragter som videnarbejdere (Buch & Andersen, 2009), har vi også en hypotese om, at udførelse af arbejdet for den enkelte har stor betydning for oplevelsen af arbejdslykke. Da udførelsen af arbejde inden for højt specialiserede områder, som der er tale om i alle tre organisationer, kræver både viden og færdigheder, vurderer vi, at resonans i relationen til arbejdet befinder sig inden for de diagonale akser. Vi arbejder derfor ud fra en hypotese om, at der i de tre organisationer findes resonans inden for de diagonale resonansakser.

Vi har valgt at analysere det empiriske materiale, som vi har indsamlet til dette masterprojekt, med udgangspunkt i Hartmut Rosas resonansbegreb (Rosa, 2024). Vi havde som nævnt en

hypotese om, at der ville blive fundet resonans inden for alle tre resonansakser. For at afprøve den hypotese, har vi kategoriseret vores analyse, så den kan identificeres ved hjælp af de tre typer af resonansakser (Rosa, 2024).

Vi er i analysen optaget af de fire forhold, som iflg. Rosa definerer den særlige relationsmodus, som resonans er; affektion, emotion, transformation og det halvkontrollerbare (Rosa, 2023, s. 32 ff.). Vi har spurgt vores interviewpersoner om, hvornår der opleves arbejdslykke, og vi har udvalgt de cases, hvor vi har fundet, at det, vi tolker, som resonans, kommer tydeligst til udtryk.

I analysen opstod der et forståelsesnedbrud, da det viste sig, at *det ukontrollerbare* (Rosa, 2023, s. 35 f.) i nogle af casene fylder overraskende meget. Derfor har vi valgt at lade analysen af netop den forudsætning for resonans have en fremtrædende plads i de cases. Det drejer sig om casen *Resonans af anden grad*, afsnit 6.1.5, *Den hårde øvelse*, afsnit 6.1.6, som begge findes inden for de horisontale resonansakser samt *Min første opgave på egen hånd*, afsnit 6.2.4., som findes inden for de diagonale resonansakser.

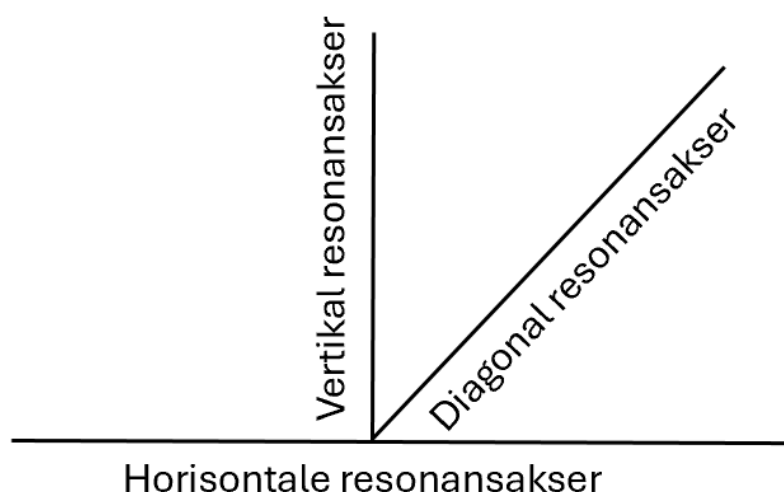
I et forsøg på at afdække hvilke kontekster, der hæmmer resonans, har vi har også spurgt ind til, hvornår vores interviewpersoner har haft en oplevelse af meningsløshed, hvilket i interviewsituationerne har været vores oversættelse af Rosas begreb fremmedgørelse (Rosa, 2024). Vi vil i afsnit 6.10 præsentere vores analyse af de fortællinger, som relaterer sig til følelsen af meningsløshed.

6.0 Resonansakserne - Indledning

Vi undersøger som bekendt arbejdslykke i lyset af Hartmut Rosas resonansbegreb. Vi vil indlede vores analyse med at give læseren et indblik i de oplevelser, vi hos interviewpersonerne tolker som resonante, hvor interviewpersonerne er i resonans med et andet menneske. Vi arbejder ud fra en hypotese om, at resonans inden for de horisontale resonansakser vil være rigt forekommende i det empiriske materiale.

Efterfølgende vil vi undersøge resonans inden for kategorien de diagonale resonansakser og resonante oplevelser tilhørende kategorien de vertikale resonansakser. Det vil vi tage fat på hhv. i afsnit 6.2 og 6.3. Vi arbejder ud fra en hypotese om, at der i vores empiriske materiale vil kunne findes resonans inden for begge typer af resonansakser.

Afslutningsvis vil vi kort opsummere de fund, vi har gjort vedrørende resonante oplevelser inden for hhv. de horisontale, de diagonale og de vertikale resonansakser (Rosa, 2024).



Figur 6. Illustration af Hartmut Rosas resonansakser (Rosa, 2024)

6.1 Resonans inden for de horisontale resonansakser

Som kort beskrevet i vores teoriafsnit figurerer der i Rosas resonanstænkning (Rosa, 2024) tre typer af resonansakser inden for hvilke de resonante oplevelser kan kategoriseres; de horisontale resonansakser, de diagonale resonansakser og de vertikale resonansakser.

I dette afsnit beskæftiger vi os med den type resonans, som vi har en hypotese om er mest fremtrædende i de tre organisationer, nemlig resonante oplevelser i relationen mellem mennesker. Denne type resonante oplevelser befinder sig ifølge Rosa (2024) inden for de horisontale akser.

Alle ni interviewpersoner udtrykker at have oplevet arbejdslykke, og alle ni interviewpersoner beskriver i interviewet en situation, hvor relationen til et eller flere andre mennesker spillede en væsentlig rolle i den resonante oplevelse.

Her er nogle af interviewpersonernes fortællinger, hvor omdrejningspunktet for den lykkelige oplevelse er relationen til et eller flere andre mennesker.

6.1.2 Et kram er lykken

PP fra Vilsted Friskole fortæller her om den oplevelse, han hver dag har med de yngste børn, som han er klasselærer for:

PP 1:01

“Jeg synes jo, man dagligt oplever lykkefølelse, når man er sammen med.... nu er jeg i indskolingen, og man får et kram af de små poder eller... det kan man da ikke andet end blive glad og ja lykkelig over.”

PP beskriver, hvordan han “oplever lykkefølelse”, når han møder de yngste elever og “får et kram”. Her beskriver han en oplevelse af at blive berørt både følelsesmæssigt i “lykkefølelsen” og fysisk i det at få “et kram”. For Rosa er resonante oplevelser forbundet med en kropslig oplevelse. Han mener, at “Mennesker er prædestineret til intersubjektiv opmærksomhed og til at bringe emotionerne mellem to kroppe i en fælles rytme til resonans” (Rosa, 2024, s. 169).

I den resonante oplevelse fuldbyrdes således det, vi er prædestineret til, nemlig at bringe emotionerne mellem to kroppe i en fælles rytme. Gensidigheden mellem mennesker er derfor afgørende. I citatet beskriver PP, hvordan han og børnene gensidigt responderer på hinanden, og at det giver ham en følelse af lykke.

Fremkomsten af lykkefølelsen ved at få et kram af børnene, tolker vi som, at han har haft resonante oplevelser i mødet med eleverne.

Som nævnt tidligere, forholder Rosa (2024) sig ikke direkte til resonante forhold mellem voksne og børn, som ikke er familierelaterede, men vi tolker, at den oplevelse, PP har, svarer til det, Rosa (2024) beskriver som oplevelsen af et venskab. Da relationen opstår mellem mennesker, mener vi, at den hører hjemme inden for en af de horisontale resonansakser.

6.1.3 Fødselsdagssurprise

NK er nyuddannet lærer, og hun har været ansat på Vilsted Friskole siden august 2024. Hun beskriver her sin første oplevelse af “ægte lykke på arbejdet”:

NK 00:25

“Jeg har taget udgangspunkt i første gang, jeg føler, det har været ægte lykke på arbejdet. Jeg tror, det var da, jeg havde været på skolen i sådan ca. 14 dage, hvor det var min fødselsdag. Og det var så her, hvor jeg kommer ind og klassen havde lavet denne her

surprise, og de hopper ind ad vinduerne og kaster ting på mig. Det var stort, fordi det var så hurtigt, jeg havde fødselsdag, og man vidste ikke helt, hvor har vi hinanden henne, og det var bare sådan en stor anerkendelse, at jeg havde fået skabt denne her store relation på egentlig relativ kort tid.”

I denne beskrivelse spiller gensidigheden i relationen mellem NK og børnene også en stor rolle. Børnene har lavet *“denne her surprise”*, og NK bliver med Rosas udtryk (Rosa, 2024) for den *affektion*, man oplever, kaldet til at indgå i relationen med børnene. NK vælger at gå ind i relationen til børnene og oplever *emotion* i det, hun føler, at det var *“en stor anerkendelse”*. Hermed udtrykker hun, at hun gennemgår det, Rosa kalder for en *transformation*” (Rosa, 2024), idet børnenes ageren giver hende et nyt billede på sig selv som en, der er kompetent og dermed har *“fået skabt denne her store relation på egentlig kort tid.”*

For Rosa (2024) er anerkendelse i sig selv ikke et udtryk for en resonant oplevelse.

Anerkendelse kan i modsætning til resonans være ensidig. Rosa giver som eksempel, at man godt kan anerkende eller beundre en kunstner, selvom kunstneren ikke kender mig, *“mens resonans altid betyder en hændelse mellem to eller flere subjekter”* (Rosa, 2024, s. 228). At NK føler anerkendelse tolker vi som et udtryk for, at hun oplever transformationen i mødet med børnene, hvilket vil sige, at følelsen af anerkendelse ikke udtrykker den resonante oplevelse men er en indikator på, at den resonante oplevelse har fundet sted.

Rosa (2023) arbejder med begrebet halvkontrollerbarhed, som dækker over det, at situationer, som ikke er fuldt kontrollerbare og samtidig ikke er helt ukontrollerbare, dvs.

halvkontrollerbare, skaber rum for resonante oplevelser. I situationen med børnene, der har lavet surprise for NK, oplever hun at træde ind i et rum, hvor der sker noget, som hun ikke kontrollerer. Hun er uvidende om det, de har forberedt - det kommer som en *“surprise”* for hende, og børnenes ageren er i den givne situation ikke styret af hende *“de hopper ind ad vinduerne og kaster ting på mig”*. Samtidig har hun en oplevelse af, at børnene gør det for at gøre hende glad, så hun har ikke følelsen af magtesløshed i situationen men tolker børnenes ageren som et samspil med hende som et udtryk for deres anerkendelse af hende.

Som vi så det hos PP er der også her tale om det, vi tolker som en resonant oplevelse mellem læreren NK og nogle af skolens børn. Som i situationen med PP tolker vi også her, at den resonante oplevelse, NK har, kan kategoriseres inden for det, Rosa (2024) benævner som venskab.

6.1.4 Skovbesøg

SL, som er skovfoged i Skovdyrkerne fortæller også om oplevelser, vi tolker som resonante inden for de horisontale resonansakser. Han fortæller her om at være på skovbesøg, hvor han undervejs har en god oplevelse i samarbejdet med skovejeren:

SL 00:45

“Der hvor jeg trives bedst i... når jeg udfører mit arbejde, det er, når jeg er på skovbesøg med en skovejer. Det kalder vi et skovbesøg. Typisk sådan en gang om året, hvor man kan få lov at udleve rollen som fagperson på hjemmebane og opleve det der samspil, men altså det... når det lykkes at inspirere og berige en kunde, som det jo er, så løfter det sig lidt i min verden.”

SL fremhæver her det, at der er et “samspil” med kunden, og at det “lykkes at inspirere og berige” ham. Dette vidner om et gensidigt forhold, hvor SL og kunden indgår i et svarforhold til hinanden. Det er i tråd med det, Rosa mener, når han skriver, at resonans betegner “et gensidigt svarforhold, ved hvilket subjekterne ikke bare lader sig berøre, men for deres vedkommende på samme tid formår at berøre” (Rosa, 2024, s. 184).

SL beskriver, hvordan oplevelsen med kunden gør, at det “løfter” sig for ham, hvilket vi tolker er et udtryk for, at der her ikke er tale om en rutinemæssig oplevelse, men om en oplevelse, som har sat sig spor i SL. Vi tolker, at oplevelsen har transformeret ham, og at der dermed har været tale om en resonant oplevelse.

6.1.5 Resonans af anden grad

TD, som er lærer på Vilsted Friskole, beskriver det, vi har valgt at definere som en *andengrads resonansoplevelse*. Det vil sige, at hun beskriver det, vi tolker som en resonant oplevelse, som opstår for hende, da hun iagttager, at det, hun har præsteret som lærer, afstedkommer en resonant oplevelse for nogle af hendes elever. Hun beskriver oplevelsen sådan her:

TD 1:08

“... Hvor man kommer ind i et miljø eller en undervisning med nogle elever, der er medaktører i sådan en grad, at de både bidrager til undervisningen selv, men også bringer alt det, vi har arbejdet sammen med i spil. Og man kommer ind og egentlig observerer på

nogle elever, som står i en situation, hvor man kan se, at de er så supertrygge i opgaven i hinandens eller i relationen til hinanden, at der er totalt ro på. At der er en læring i gang i et samspil med hinanden, og hvor jeg som underviser kan træde et skridt tilbage og egentlig stå med en tjekliste og sige, at det der, det har de sgu styr på, det der har de ro til at lære. De har ro til at være i situationen.”

TD beskriver her, hvordan hun indgår i et samspil med eleverne, der er “medaktører”, hvilket vil sige, at der er tale om et gensidigt svarforhold mellem TD og eleverne. Endvidere indgår eleverne i situationen i et gensidigt svarforhold til hinanden, hvor de er “*supertrygge*” “*i relationen til hinanden*”, at eleverne har “en læring i gang i et samspil med hinanden”, og at de dermed “*bidrager til undervisningen selv*”. Dette vidner om, at der mellem eleverne er *vibrerende resonanstråde* i spil (Rosa, 2024, s. 190), som gør dem i stand til i et givende samspil selv at bidrage til undervisningen også når læreren træder “*et skridt tilbage*”.

Derudover viser beskrivelsen også, at eleverne er i resonans med den opgave, de er blevet stillet. TD beskriver, hvordan der i situationen er “*totalt ro på*”, hvilket er et udtryk for, at eleverne er optaget af den opgave, de er stillet, og at de formår at fordybe sig i opgaven. For Rosa er fraværet af stress, hvilket vi tolker som det, at der er “*totalt ro på*” en forudsætning for, at der kan opstå resonante oplevelser.

Vi tolker, at TD har en resonant oplevelse, når hun betragter sine elever, som på baggrund af hendes undervisning er i det, vi også tolker som resonans i forholdet til hinanden og i forholdet til den opgave, de er blevet stille. TD beskriver, at eleverne har “*ro til at lære*”, at de har “*ro til at være i situationen*”. Hun beskriver, at de er “*supertrygge i opgaven*” og “*i relationen til hinanden*”, og at “*det har de sgu styr på*”. TD beskriver, hvordan hun kan “*træde et skridt tilbage*” og egentlig bare observere, hvordan eleverne arbejder koncentreret om opgaven.

6.1.5.1 Resonans af anden grad i lyset af det ukontrollerbare

Et tredje eksempel, vi vil beskrive i dette afsnit om det halvkontrollerbare relatere sig til horisontale resonansakser og resonans mellem mennesker. Som beskrevet i 6.1.5 oplever TD resonans, da hun i sin undervisning af elever i madkundskab, observerer en særlig ro og læring i et samspil mellem eleverne. TD udtaler:

TD 03:50

“...der er en læring i gang i et samspil med hinanden, og hvor jeg som underviser kan træde et skridt tilbage og egentlig stå med en tjekliste og sige, at det der, det har de sgu styr på, det der har de ro til at lære.”

Ved første øjekast kan man få en oplevelse af, at TD er i total kontrollerbarhed over situationen, idet hun med sin tjekliste kan kontrollere, om der er styr på tingene. Også i dette eksempel af det halvkontrollerbare, vil Rosa hævde, at en situation, hvor vi er sikre på udfaldet, blot vil give os en følelse af succes, men ikke en følelse af resonans.

Hvordan kan det så være, at netop dette eksempel fremstår som lykkelig for TD. Rosa skriver: “Det at skelne mellem opnåelighed og kontrollerbarhed måske den bedste hjælp.”

(Rosa, 2023) Vi tolker dette som, at TD har opnået et ønskeligt **resultat** med sin undervisning, men at det aldrig vil være total kontrollerbart fordi, arbejdet med børn indebærer en vis uforudsigelighed. En enkelt hændelse vil hurtigt kunne forstyrre både ro og læring. Vi vurderer, at der mere er tale om en situation, der er halvkontrollerbar, fordi TD gennem sin tilstedeværelse og undervisning har mulighed for at påvirke udfaldet, men at det endelige udfald er åben og opnåeligt. Rosa skriver: *“Uden opnåelighed i en eller anden form er resonans umulig, men fuldstændig kontrollerbarhed i alle dimensioner forhindrer det på samme måde”* (Rosa, 2023, s. 51).

TD beskriver selv denne dynamik: *“Det er ikke noget jeg mestre at skabe i enhver situation, bestemt ikke”* TD ved at situationen ikke er fuld kontrollerbar og hun derfor ikke kan kontrollere, at denne resonans oplevelse opstår i enhver situation. TD fortsætter:

“Der er der ingen tvivl om, altså det er børn vi har med at gøre, ikke også. Hvis jeg gik ind i køkkenet med en forventning om at få succes hver gang, så ville den være negativ, man har altså en eller anden forventning om, nogle ting vi opnår og de formår også og bidrage med.”

TD bekræfter hendes opfattelse af både opnåelighed og selvvirksomhed, i troen på at det kan lade sig gøre, når hun siger *“man har altså en eller anden forventning om”*. Samtidig bekræfter TD også, at det ikke er med en forventning om at få succes hver gang. Rosa beskriver også at opnåelighed ikke betyder ren tilfældighed, men muligheden for at påvirke og at kunne lade sig selv og andre bevæge sig bidrage i mødet med noget eller nogen betydningsfuldt. (Rosa, 2023) Jeget og verdenen oplever hinanden som betydningsfulde i en responsiv vekselvirkning hvor elevernes handlinger og læring taler tilbage til TD.

Dette eksempel understreger endnu engang, hvordan det halvkontrollerbare er centralt for oplevelsen af resonans. Dette viser også vigtigheden af opnåelighed og selvvirksomhed: evnen til at påvirke en situation, samtidig med at lade sig påvirke i mødet med den.

6.1.6 Den hårde øvelse

CX, som er konstabel i Ingeniørregimentet, fortæller her om en øvelse, hvor hun på trods af, at hun var meget presset, formåede at gennemføre, fordi hun oplevede, at der var andre, som støttede hende undervejs.

CX 8:20

“Det jeg oplevede på denne her øvelse, det var, at opbakningen var helt enorm stor, til at alle skulle kunne gøre det. De havde planlagt den ud fra, at den var langt over evne, dvs. at vi ville støde ind i nogle udfordringer, men hele tiden blev vi mødt af denne her positive energi fra vores førere om, at vi skal sgu nok klare den alligevel, og selvom det er hårdt lige nu, så bliver det godt på den anden side, og lige om lidt så får vi lov til lige at sidde ned og sådan nogle ting. Så det med, at vi kunne mærke, at de faktisk også var pressede, men at vi kommer igennem det som en samlet flok, det gør rigtig meget for moralen og også for, at det bliver en succesoplevelse bagefter.”

CX fortæller om, at soldaterne, der var ude på en øvelse, der var meget hård, hun beskriver den endog som “*langt over evne*”, men fordi, soldaterne undervejs hele tiden blev “*mødt af denne her positiv energi fra vores førere*”, og at hun havde en fornemmelse af, at “*vi kommer igennem det som en samlet flok*”, var det en meget positiv oplevelse for hende.

Vi tolker, at CX her beskriver en resonant oplevelse, da det er tydeligt, at relationerne til både førere og de andre i flokken er afgørende for, at hun holder kampgejsten oppe og holder ud.

Derudover fremhæver CX sidst i citatet det betydningsfulde i, at oplevelsen også “*...bliver en succesoplevelse bagefter.*” Det er netop en af Rosa’s pointer (Rosa, 2024), at oplevelsen af at være kompetent med deraf følgende positive forventninger til egen formåen fremadrettet, har en positiv indvirkning på muligheden for resonante oplevelser. Han siger bl.a.: “*Den, der har høje forventninger til egen formåen, vover mere, investerer mere energi i at tackle problemer, sætter sig mere ambitiøse mål og holder ud i længere tid, når noget kommer i vejen*” (Rosa, 2024, s. 185-186).

Hvis man ser hele CX’s fortælling i lyset af dette citat, kan man med rimelighed fremsætte en hypotese om, at en medvirkende årsag til, at hun holdt ud i den hårde øvelse var, at hun

allerede forud for øvelsen havde positive forventninger til sin egen formåen eller selvvirksomhed.

6.1.6.1 Den hårde øvelse i lyset af det halvkontrollerbare

CX beskriver, hvordan hun efter fem dage endelig er ved at være i mål med øvelsen, og som en af de sidste aktiviteter skal de flyve med helikopter. CX fortæller, hvordan øvelsen har udsat hende under kontinuerligt pres i form af mangel på mad, søvn og hårdt fysisk pres. CX beskriver også, hvordan øvelsen er psykologisk udfordrende. CX udtrykker det således:

CX 05:24

“så skulle vi forberede os til den næste opgaver, der skulle ske, selvom vi ikke vidste hvad det var der skulle ske”.

Vi tolker dette som en væsentlig del af øvelsens udfordring inden for det psykologiske pres om at miste kontrol og det at kunne operere i det uvisse. Under interviewet blev CX spurgt, hvordan sådan en øvelse, hvor man bliver presset ud over det normale, kan være en positiv oplevelse og hvorfor synet af helikopteren gav hende en følelse af lykke. CX forklarer:

CX 06:15

“Det var jo sådan kulminationen af, at det havde været mega fedt, men også det her med at nu er det overstået. Det var sådan den følelse, der strømmede ind over mig, og jeg stod og følte nærmest jeg var med i en film, da den der helikopter den er landet ude på marken, og vi står der alle sammen og troede jo ikke på at det skulle ske” CX fortæller videre: *“Overstået er måske heller ikke det det rigtige ord, fordi Det kan godt få sådan en virkning af, at det var bare noget der skulle gøres, men nu har jeg gennemført det, og jeg har overvundet nogle grænser, og jeg har presset mig selv, og nu ved jeg, at jeg kan meget mere end jeg måske selv gik og troede.”*

Denne beskrivelse af CX oplevelse *“...nu er det overstået”*, tolker vi som en oplevelse af at have været ude af kontrol, hvilket kan virke skræmmende, og derfor ordet overstået. Dog vælger CX at korrigere til at have gennemført *“...men nu har jeg gennemført det.”* Vi tolker det som en følelse af lettelse, en følelse af endelig efter fem dage at kunne nå noget opnåeligt. Denne følelse skaber i dette tilfælde en forbundethed mellem CX og presøvelsen, en forbundethed i troen på, at CX kunne gennemføre og komme helt til mål. Rosa beskriver resonans som en tilstand, der kræver afkald på kontrol, men samtidig indebærer en følelse af selvvirksomhed og opnåelighed. Rosa skriver: *“Vel at mærke betyder selvvirksomhed i resonansteoretisk forstand ikke at have kontrol over en proces eller en aktivitet, men evnen til*

at kunne nå noget eller nogen, og hvor udfaldet er åbent; det betyder, at den anden kan nås, men ikke, at den anden kan kontrolleres” (Rosa, 2023, s. 49).

Vi forstår dette som at CX har været ude af kontrol, men da helikopteren lander ude på marken, oplever CX formentlig en følelse af opnåelighed og situationen fremstår mere kontrollerbar, eller halvkontrollerbar.

Yderligere forstår vi også at CX har haft en evne til selvvirksomhed, som har været med til at give en overbevisning om at kunne gennemføre. Som beskrevet i 6.1.6 blev soldaterne gennem øvelsen *“mødt af denne her positiv energi fra vores førere”*, og at CX havde en oplevelse af, at *“vi kommer igennem det som en samlet flok”*. Hvilket formentlig også har været med til at give en form for kontrol i det ukontrollerbare. Vi tolker dette som at der har været en relationel opbakning, som har været med til at give CX en oplevelse af selvvirksomhed og opnåelighed i at kunne gennemføre og komme i mål.

CX 18:05

“Selvom det var super ubehageligt at få at vide, nu får du bind for øjnene og så bliver du plantet et eller andet sted, og så skal du bare gå ind til vi siger stop. Det er mega ubehageligt, men samtidig så er det også sådan, okay men hvad kan jeg gøre ved det altså. Så det der med også at æde den og sige okay, jeg kommer ikke nogen vegne med at stå og skabe mig som et lille barn eller noget som helst i den dur og begynde at græde og blive ked af det, det bruger jeg kræfter på. Så jeg bliver nødt til bare at gøre det og så komme ud over det der med at miste kontrollen. Det er mega ubehageligt, men det jeg har kontrol over, det er mig selv, og det bliver man nødt til sådan lige at huske sig selv på en del gange igennem sådan en øvelse.”

Vi tolker dette som CX's måde at finde kontrol i det ukontrollerbare, er ved at fastholde kontrol over sig selv. Rosa beskriver: *“Resonans kræver afkald på kontrol over modparten og processen i mødet, men samtidig også (tiltroen til) evnen til at kunne nå den anden side og tilvejebringe en responsiv kontakt.”* Vi tolker dette citat fra Rosa med citatet fra CX som en tro på, at CX kan finde kontrol over sig selv: *Så jeg bliver nødt til bare at gøre det og så komme ud over det der med at miste kontrollen. Det er mega ubehageligt, men det jeg har kontrol over, det er mig selv,”* Vi tolker det som, at CX formår at fastholde en gensidig forbundethed til presøvelsen fordi hun accepterer afkald på kontrol over øvelsen, men formår selv at være i kontrol der kan tilvejebringes en responsiv kontakt i oplevelsen

Rosa pointerer også: *"Så længe vi udfører handlinger, hvor vi er sikre på forløbet, og at det vil lykkes, vil vi måske nok få succesoplevelser, men ingen resonansoplevelser."* (Rosa, 2023). Vi tolker CX's fortælling om helikopteren som en forløsning af en situation, hvor CX ikke har haft kontrol over situationen, men samtidig har situationen heller ikke været helt ukontrollerbar, fordi CX har haft en overbevisning om opnåelighed og selvvirksomhed og formået at være i kontrol over sig selv, CX har derfor i vores forståelse haft en oplevelse af det halvkontrollerbare, hvilket Rosa mener er en forudsætning for oplevelsen af resonans.

CX afslutter med at sige:

CX 09:56

"Jeg tror det var følelsen af, at man blev belønnet for, at man havde gjort det så godt igennem fem dage, og man virkelig havde presset sig selv. Altså i princippet så tror jeg du kunne have stillet en cykel foran mig, og så var jeg blevet lige så glad." For os bekræfter dette, at det ikke er helikopteren som objekt, der skaber følelsen af lykke, men selve oplevelsen af at have gennemført øvelsen. Helikopteren bliver et symbol på at lykkes.

Samtidig kan helikopteren som objekt have haft en positiv effekt, da helikopteren kommer som noget uventet, som CX fortæller: *"vi står der alle sammen og troede jo ikke på at det skulle ske"*. Rosa siger at denne oplevelse om at være åben for det uventede også er en forudsætning for de små resonanserfaringer (Rosa, 2023).

"...og jeg har overvundet nogle grænser, og jeg har presset mig selv, og nu ved jeg, at jeg kan meget mere end jeg måske selv gik og troede."

Her beskriver CS det, vi tolker som transformation. Hendes oplevelser undervejs i øvelsen, har ændret hende, så hun *"kan meget mere"*, end hun *"selv gik og troede"*.

6.1.8 Afrunding

Ud fra de fem fortællinger og vores analyse af dem, er der grund til at konkludere, at vores hypotese om, at der findes resonans blandt medarbejderne på de tre arbejdspladser, kan bekræftes. Derudover kan vi også bekræfte vores hypotese om, at de mellem menneskelige relationer kvantitativt spiller en meget fremtrædende rolle.

I det næste afsnit vil vi fremlægge vores fund omhandlende resonans inden for de diagonale resonansakser i form af resonans i relationen til artefakter og resonans i relationen til det at opøve og anvende kompetencer relateret til professionen.

6.2 Resonans inden for de diagonale resonansakser

Der viste sig ved nærmere undersøgelse af vores empiriske materiale, at der var flere af vores interviewpersoner, som havde haft det, vi tolker som resonante oplevelser inden for de diagonale resonansakser, dvs. de resonante oplevelser, som findes i relationen til det at udvikle færdigheder og kompetencer, at mestre et håndværk og i relationen til ting. I dette afsnit vil vi præsentere vores analyse af de citater, vi mener, kan tolkes som resonante oplevelser inden for de diagonale resonansakser.

6.2.1 Kærlighed til bygninger

PP er lærer og souschef, og han har været ansat på Vilsted Friskole i næsten 20 år. Som den eneste af vores ni interviewpersoner udtrykker han at have haft resonante oplevelser i relationen til objekter. Det drejer sig om de bygninger, som udgør Vilsted Friskoles fysiske rammer. PP udtrykker sig således:

PP 12:16

“Kærligheden ligger helt sikkert til det, jeg er blevet opdraget til i skoletraditionen, men så er den kommet til at ligge i de her bygninger også, ikke..”

PP 13.30

“Jeg synes, ånden og sjælen er forankret i nogle fysiske bygninger her.”

PP udtrykker her meget tydeligt, at de bygninger, som udgør arbejdspladsens fysiske rammer, for ham indeholder langt mere end mursten og installationer. Han siger, at *“Kærligheden”*.... *“er kommet til at ligge i de her bygninger...”*.

Hermed siger han også, at han er meget knyttet til bygningerne, og at de har noget på hjerte, om man så må sige. De er ikke blot døde bygningsmaterialer, men levende historiefortællere og en fysisk manifestation af den ånd og sjæl, som er friskolens.

PP viser med sin udtalelse, at han føler sig kaldet på af bygningerne (affektion), og at han svarer (emotion) og dermed gennemgår en transformation, og at hans tilknytning til

arbejdspladsen styrkes gennem relationen til bygningerne. Bygningerne er derfor med til for PP fortsat at fastholde en forbindelse til friskoletraditionen.

6.2.3 At lære at blive lærer

TD er uddannet pædagog, men er ansat både som lærer og som leder af skolefritidsordningen. Hun har været ansat på Vilsted Friskole i 6 år. Her fortæller hun om, hvordan lærergerningen vokser med hende i takt med at der opnås og opleves succeser i hendes arbejde som lærer.

“Jeg går selv i en proces med at lære hele tiden i mit virke her, så det er klart at når jeg oplever en succes sammen med nogle elever her, så bliver det også en anderledes oplevelse for mig end dem der måske har undervisningen tæt inden under huden” Med dette citat tolker vi at TD oplever at fagligheden udvikler sig med hende og opgaven *“Og det er ikke mindst trangen til at åbne nye verdener, der motiverer og driver os til at tilegne os nye færdigheder”* (Rosa, 2023, s 17).

6.2.4 Min første opgave på egen hånd

NX er studerende hos skovdyrkerne og har været ansat i ca. to måneder. I sit eksempel på en lykkelig oplevelse om en situation, hvor hun som studerende, for første gang selvstændigt er ude at sætte en entreprenør i gang med en opgave. NX arbejder til dagligt sammen med den erfarne skovfoged SL, SL er samtidig mentor for NX.

NX 00:51

“Men noget der gør mig rigtig glad i hvert fald, altså lykke måske, men i hvert fald det gør mig utrolig glad. Det er når jeg selv er ude selvstændig, for eksempel ved en entreprenør og sætter dem i gang, at de har forstået opgaven, og de gør det, som jeg beder dem om at løse opgaven korrekt... Det var faktisk det allerførste selvstændige skovbesøg, som jeg havde der eller entreprenørbesøg, var det jo sådan set, åh jeg er sgu lidt nervøs synes jeg egentlig. For mig synes jeg da egentlig, at det var sådan lidt mere, ja hvad hedder det, sådan noget puha. Altså han gav jo mig lov til det, og jeg var der jo selv, så jeg formoder jo et eller andet at SL har set et eller andet at det kunne jeg godt finde ud af selvstændigt at gøre, så det gjorde mig glad.”

NX beskriver her, hvordan hendes opgave er at sikre, at entreprenøren løser sin opgave korrekt. Der skabes her det, vi tolker som resonans mellem NS og opgaven, idet opgaven kræver både faglige kompetencer og aktiv deltagelse fra hendes side.

Hun er nervøs: “jeg er sgu lidt nervøs synes jeg egentlig”, hvilket vidner om et stort personligt engagement i at løse opgaven. At hun ender med at konstatere, “at det kunne jeg godt finde ud af selvstændigt at gøre, så det gjorde mig glad”, vidner om en resonant oplevelse, hvor opgaven har talt til hende (affektion), hun har svaret (emotion), og det ender med, at hun har gennemgået en transformation i form af en ny erfaring af, at det kunne hun godt klare på egen hånd.

6.2.4.1 Min første opgave på egen hånd i lyset af det ukontrollerbare

NX beskriver hvordan oplevelsen egentlig var lidt nervepirrende “*Åh Jeg er sgu lidt nervøs synes jeg egentlig*” Hvilket forventeligt er en naturlig følelse, når man som ny studerende skal stå på egne ben for første gang. Vi tolker NX’s oplevelse som et eksempel på at blive kastet ud i en situation, hvor hun ikke er i fuldstændig kontrol, da der er tale om allerførste selvstændige skovbesøg. Samtidig tolker vi heller ikke oplevelsen som fuldstændig ukontrollerbar, da NX sandsynligvis har besiddet en form for kompetence, som hendes mentor SL havde tiltro til, hvilket forventeligt har givet NX en oplevelse af selvvirksomhed og at opgaven har virket opnåelig. Vi tolker derfor NX’s oplevelse som et sted mellem det total kontrollerbare og det helt ukontrollerbare - det, som Rosa kalder det halvkontrollerbare. Som beskrevet i forrige afsnit, beskriver Rosa at resonans kræver at man afgiver kontrol, men samtidig bevarer en tiltro til at kunne nå eller tilvejebringe en responsiv kontakt (Rosa, 2023). I lyset af dette forstår vi NX’s oplevelse som resonant. at hun i den halvkontrollerbare situation i mødet med entreprenøren, afgiver grad af kontrol, fordi hun ikke kender udfaldet af mødet, især fordi det er første gang. Samtidig forstår vi det også som, at NX havde en oplevelse af selvvirksomhed, at hun kan påvirke situationen i en gensidig forbundethed. Vi antager også at det har været en resonant oplevelse fordi, NX har haft en oplevelse af have lykket med opgaven “*...at de har forstået opgaven, og de gør det, som jeg beder dem om at løse opgaven korrekt*” men beskrevet i forrige afsnit, vil en handling hvor vi er sikre på udfaldet muligvis give en succesoplevelse men ikke en resonansoplevelse. Dette eksempel understreger med det halvkontrollerbare, ligeledes vigtigheden i at turde afgive kontrol, selv om man er nervøs, finde modet til at møde verden i situationer, hvor udfaldet ikke er givet. Det er netop i dette spændingsfelt mellem kontrollerbart og ukontrollerbart, at verdenen bliver spændende og taler til os.

6.2.4 Når ens faglighed værdsættes

På samme måde ser vi MS ligger stor vægt på at hendes arbejde kan bruges af hendes kollegaer og at de værdsætter hendes arbejde i forhold til at de skal bruge det til at kunne udføre deres arbejde.

MS 2:03

“Da vi var afsted sammen med Socom (Specialoperationskommando), har vi en følelse af at blive værdsat. Der er nogen, som sætter stor pris på det, vi laver til dem. Man bliver ikke set ned på, men man bliver set som nogle folk, der kan noget særligt, som de har behov for. Og det giver denne her, jeg synes, det er svært at kalde det en lykkefølelse, men det giver denne her følelse af, at det, vi laver, virkelig er meningsfuldt.”

Her mener vi at ordvalget “Værdsat” skal tolkes som en taknemmelighed eller en værdsættelse frem for en anerkendelse, da anerkendelse i nogle sammenhænge kan tolkes som et konkurrencefænomen som der skal kæmpes for at opnå, og det er ikke i tråd med opnåelsen af resonans (Rosa, 2024, s. 229).

6.2.2 Afrunding

Der er flere af vores interviewpersoner, som har haft det, vi tolker som resonante oplevelser inden for de diagonale resonansakser. Kun en enkelt har haft resonante oplevelser i relationen til ting, mens flere har haft resonante oplevelser i relationen til deres arbejde. Sidstnævnte er helt i overensstemmelse med vores hypotese om, at resonans i relationen til arbejdet, vil forekomme. Derimod opstår der et forståelsesbrud i forbindelse med det, at en medarbejder har resonante oplevelser i relationen til Vilsted Friskoles bygninger. Det betyder, at vi må justere vores hypotese, så den indbefatter, at den type resonans også er væsentlig for i det mindste en enkelt af vores ni interviewpersoner.

I det næste afsnit bevæger vi os ind på området for de sidste resonansakser nemlig de vertikale.

6.3 Resonans inden for de vertikale resonansakser

Kun en enkelt af vores interviewpersoner beskriver det, vi tolker som en resonant oplevelse inden for de vertikale resonansakser, dvs. resonans i relation til fx historien, værdier eller

religion. I dette afsnit vil vi præsentere vores analyse af den ene fortælling, som omhandler resonans i relationen til Vilsted Friskoles ånd og værdier.

6.3.1 Friskolens ånd og værdier

PP har været lærer på Vilsted Friskole i næsten 20 år, og han fortæller her om, hvordan han har overtaget og samtidig er blevet en del af skolens ånd og værdier, og at han føler sig forpligtet til at føre dem videre:

PP 10:30

“...der oplever jeg bare for første gang en friskoleverden, der starter med en del ældre personale, men som bare har den der friskoleånd i sig og ikke har lavet andet end friskole hele deres liv, og jeg falder jo pladask for den, men det har jo ligesom også været en del af min opdragelse som lærer og været en del af det her. Og så går der ikke ret mange år, så begynder de der ældre at forsvinde væk herfra, og før jeg får set mig om, så er jeg sgu en af de gamle lige pludselig og en af dem, som bliver nødt til også at påtage mig at blive gammel og sige, at vi skal bevare nogle af de gamle værdier, vi har...”

PP beskriver her, hvordan friskoleånden, som repræsenterer en særlig historisk og kulturel tradition i Danmark, skaber en resonant oplevelse for ham. Den er indarbejdet i ham og udgør en væsentlig del af hans identitet som lærer.

Når PP her beskriver, hvordan han er faldet “*pladask*” for friskoleånden, tolker vi det som et udtryk for, at han i mødet med denne særlige ånd og det sæt værdier, som følger med, gennemgår det, Rosa kalder “... *en transformativ forvandlingsproces, der har en forpligtende karakter*” (Rosa, 2024, s. 344). Det forpligtende udtrykker han lidt senere i citatet, hvor han siger, at han “... *er en af dem, som bliver nødt til også at påtage mig at blive gammel og sige, at vi skal bevare nogle af de gamle værdier, vi har...*” Dermed mener vi, at det, PP her udtrykker, er en oplevelse af resonans i forholdet til friskolens ånd og værdier.

6.3.5 Afrunding

Som nævnt var PP den eneste af vores ni interviewpersoner, som beskrev det, vi tolker som en resonant oplevelse inden for de vertikale resonansakser. Vi vil senere i opgavens diskussion (kap. 7) opstille en hypotese om, hvorfor det forholder sig sådan.

6.4 Opsummering af fund af resonante oplevelser

Vi satte os i vores analysearbejde for at afprøve vores hypotese om, at medarbejderne på Vilsted Friskole, i Ingeniørregimentet og hos Skovdyrkerne har resonante oplevelser i forbindelse med deres arbejde. På baggrund af analysen af vores empiriske materiale mener vi at have vist, at der blandt medarbejderne i de tre organisationer, findes oplevelser af resonans forbundet med arbejdet.

Vores anden hypotese var, at de oplevelser af resonans, medarbejderne ville fortælle om, i alle tre organisationer ville kunne kategoriseres inden for alle tre resonansakser. Det viste sig ikke at holde stik. Det var kun de horisontale og de diagonale resonansakser, som var repræsenteret i alle tre organisationer. De vertikale resonansakser var kun repræsenteret i en enkelt organisation.

At der findes resonante oplevelser knyttet til oplevelser af at udvikle og besidde faglige kompetencer, er ikke overraskende, eftersom det er videnarbejdere, som i interviewene bliver bedt om at fortælle om en situation på jobbet, hvor de har oplevet arbejdslykke. Som vi tidligere har været inde på, er det heller ikke overraskende, at der findes resonans i relationen mellem mennesker. Derimod er det overraskende, at der kun er en enkelt af vores ni interviewpersoner, som fortæller om en episode med resonans, som omhandler resonans inden for de vertikale akser. I vores diskussion (kap. 7) kommer vi med en hypotese om, hvorfor det forholder sig sådan.

Rosa beskriver, hvordan vi på de individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige niveauer stræber efter kontrol og styring over verdenen. Dette oplever vi også som særlig aktuelt i tre interviews fra vores tre organisationer. Derfor er det yderst interessant at begynde og rette fokus mod, at resonante oplevelser ofte opstår, når vi netop ikke er i fuld kontrol, men når verden i stedet fremstår spændende og fortryllende.

Det viser sig, at mange af de konkrete eksempler på lykkelige øjeblikke har været i situationer, hvor man ikke har været i fuld kontrol, fordi udfaldet ikke har været givet på forhånd, men hvor man alligevel står tilbage med en følelse af at have lykket eller en følelse af selvvirksom. Rosa beskriver: *“...hverken det ukontrollerbare eller det halvkontrollerbare i sig selv sikrer, at resonansforhold lykkes. Der forudsættes for det første det “imødekomende” eller “talende” ukontrollerbare og for det andet muligheden for et selvvirksomt svar”* (Rosa, 2023, s. 58).

En mulig konklusion på dette afsnit kan være, at vi skal have modet til at lade det ukontrollerbare eller rettere det halvkontrollerbare få mere liv og rum i organisationerne. Dermed vil muligheden for resonante oplevelser lettere kunne opstå.

Dette rejser dog et nyt spørgsmål; hvordan skaber vi rammer, der giver medarbejderne det nødvendige mod til at give slip på kontrol. Rosa fremhæver vigtigheden af selvvirksomhed, men uddyber kun i begrænset omfang, hvordan denne selvvirksomhed konkret kan fremmes i praksis.

Resonans kan og skal ikke styres, men vores hypotese er, at vi som ledere kan være med til at skabe de bedst mulige forhold for at der kan opstå resonante oplevelser.

6.10 Fremmedgørelse

I vores søgen efter svar på, hvad der kan være med til at skabe gode rammer for resonante oplevelser, er vi også interesserede i at undersøge, hvad der virker *“som en dæmpningsproces, hvor de involveredes egensvingning ikke forstærkes, men svækkes eller forstyrres”* (Rosa, 2024, s. 209). Netop den situation er til stede i det, Rosa benævner som fremmedgørelse, som er en betegnelse for den situation, hvor *“subjekt og verden står stumme over for hinanden”* (Rosa, 2024 s. 209).

I dette afsnit har vi valgt at analysere fem fortællinger fra fem forskellige interviewpersoner. Ens for dem alle er, at de i de givne situationer har følt, at deres arbejde var meningsløst, og vi har tolket, at der i netop de fem tilfælde er tale om en grad af fremmedgørelse.

6.10.1 Rollen som sælger

EX er skovfoged i Skovdyrkerne, og han fortæller her om den del af sit job, som han finder meningsløst. Eksemplet handler om, at EX som en del af hans skovfoged stilling skal hverve nye medlemmer til skovdyrkerforeningen, igennem at personlig levere informationsfoldere til skovejere i de områder foreningen dækker over.

EX 18:40

“Jeg har kørt rigtig meget rundt med de her foldere, vi har til at hverve nye medlemmer. ... Jeg er ikke engang sikker på, at der er nogen, der har vendt tilbage på nogen af alle dem, jeg

har delt ud.... Da kan man godt komme til at føle en lille smule meningsløshed til sidst.... Jeg har snakket med mange folk og prøvet at tale dem i gang.... De er faktisk svære at tale i gang... Det er nok nogle af de dage, hvor jeg har følt en lille smule meningsløshed, når man er kommet tilbage efter sådan en dag..”

Interviewer 21:04

“Er det den der sælgerrolle, du synes, du skal have, er det den, du synes, der er træls?”

EX 21:09

“Ja, det er nok egentlig den tit.”

I citatet beskriver EX, hvordan han i situationen mangler forbindelse til de mennesker, han forsøger at nå. *“Jeg er ikke engang sikker på, at der er nogen, der har vendt tilbage på nogen af alle dem, jeg har delt ud...”* Der er ingen respons på hans anstrengelser, og vi tolker, at hans følelse af meningsløshed er et udtryk for en følelse af isolation, som er en konsekvens af verdens forstummen (Rosa, 2024, s. 209). Denne tilstand hvor *“subjekt og verden står stumme og stive over for hinanden”* (Rosa, 2024, s. 209) er det, som iflg. Rosa kendetegner fremmedgørelsen.

EX udtrykker endvidere, at hans forsøg på at tale med skovejerne om mulige projekter, ikke har nogen positiv effekt. Han siger: *“Jeg har snakket med mange folk og prøvet at tale dem i gang... De er faktisk svære at tale i gang”*, hvilket får ham til ved dagens afslutning at føle *“en lille smule meningsløshed”*. I dette citat mener vi, EX udtrykker, at hans arbejde (den dag) ikke forbindes til noget værdifuldt og potentielt resonant. Endnu et udtryk for fremmedgørelse i Rosas forståelse (Rosa, 2024).

Hvis vi prøver at forstå dette eksempel gennem det halvkontrollerbare, kan man argumentere for at EX oplever en følelse af helt ukontrollerbarhed. Dette tolker vi gennem EX citat *“Jeg er ikke engang sikker på, at der er nogen, der har vendt tilbage på nogen af alle dem, jeg har delt ud”*. Ud fra dette citat kan man få en fornemmelse af, at EX ikke at kunne nå eller påvirke de potentielle nye medlemmer. En oplevelse af at EX er i tvivl om, hans indsats overhoved har haft en effekt. Samtidig kan man forstå det som negativ forstærkende fordi gennem denne oplevelse af manglende kontrol, er kombineret med en oplevelse af manglende selvvirksomhed, fordi vi oplever EX citat som opgivende.

6.10.2 Bare fordi-regler

TD er lærer på Vilsted Friskole, og hun beskriver her, hvad der for hende virker som det, vi tolker som resonanshæmmende:

TD 17:45

“For mig så er meningsløshed, når at vi kommer i nogle situationer, hvor regler skal følges bare fordi! ... Vi har en rumænsk dreng her på stedet, som modtager noget sprogstøtte af mig. Og da skal han lovpligtigt tages ud af klassen for at modtage denne her. Og det har jeg det lidt svært med ind imellem, fordi han faktisk fagligt er meget dygtig, så det er ikke det, at han skal over til mig og lære dansk, der egentlig er hans største udfordring. Da han kom her, da var der noget trivsel, og der var jo noget i det, altså han går i 3. klasse nu, og han kom i 2. klasse. Jeg vil påstå, at jeg kunne have hjulpet ham så meget mere, hvis jeg måtte have været i klassen sammen med ham.”

TD beskriver her et misforhold mellem det, hun mener er det rigtige at gøre og det, loven siger, hun skal *“bare fordi”*. Dette tolker vi som manglende forbundethed mellem hendes faglige kompetencer og den struktur eller det system, hun møder. Hendes sidste sætning summerer hele citatet op, når hun siger: *“Jeg vil påstå, at jeg kunne have hjulpet ham så meget mere, hvis jeg måtte have været i klassen sammen med ham.”* Her beskriver hun det, vi vurderer, er et udtryk for den fremmedgørelse, TD oplever, fordi hun pga. regler, hun ikke selv har valgt, afskæres muligheden for at indgå i en resonant oplevelse med sin faglighed og muligvis også med eleven, som hun er nødt til at agere anderledes i forhold til, end hvad hun havde ønsket. Denne fremmedgørelse forstår vi gennem det helt ukontrollerbare, loven skaber nogle rammer, som gør at TD, ikke selv kan bestemme og derfor oplever at være ude af kontrol. Rosa beskriver det sådan: *“Det er ikke alene det ukontrollerbare, men lige så meget det totalt uopnåelige ved objektet, der får os til at fortvivle, og som skaber “isnende” (og en gang imellem glødende) vrede”* (Rosa, 2023, s. 94).

6.10.3 En umulig opgave

MS er oversergent i Ingeniørregimentet. Hun beskriver her den oplevelse, hun havde i forbindelse med det, hun vurderede, var en umulig opgave.

MS 12:40

“Vi har igen været en gruppe ude, jeg selv og en eller to mand ved siden af, og der har muligvis været andre grupper også. Og så bliver vi stillet de her opgaver med nogle urealistiske deadlines, hvor der ikke er den her forståelse for... Det er et meget konkret eksempel, det jeg har, hvor vi bliver bedt om at levere en effekt værende et papirkort på .. i størrelse A0, og det var så fire stykker papir, der skulle sættes sammen, og det havde jeg så et kvarter til. Jeg forsøgte at forklare denne her mand, som vil have det her produkt og sige til ham, at det kan fysisk ikke lade sig gøre. Fordi så hurtigt kan min printer ikke printe. Nå men det skulle han bare have! Hvor man er sådan, at du hører ikke en gang, hvad jeg siger. Så føler man, at det, man har gang i, at så kan man lige så godt lade være...”

MS beskriver her en oplevelse, hvor hun ikke føler sig hørt “du hører ikke en gang, hvad jeg siger.” Kommunikationen mellem de to er præget af det, Rosa kalder stumhed, hvilket er en af markørerne for fremmedgørelse (Rosa, 2024, s. 209).

MS udtrykker endvidere, at de krav, der lå i opgaven, var præget af “urealistiske deadlines” og utilstrækkelig teknisk kapacitet “..det kan fysisk ikke lade sig gøre. Fordi så hurtigt kan min printer ikke printe.” MS står magtesløs eller uden kontrol i situationen alene af den grund, at hun ikke er i stand til at få printeren til at printe hurtigere. I dette tilfælde er det tekniske hjælpemiddel med til at forstærke følelsen af fremmedgørelse. MS oplever i situationen fremmedgørelse, idet hun mister indflydelse på, om opgaven kan løses eller ej. Opgaven er ikke halvkontrollerbar (jf. Rosa, 2023) men derimod ukontrollerbar.

MS 3:10

“Det er jeg ikke sikker på jeg kan nå til den deadline du sætter, så siger de; ok men det du kan nå, det vil jeg gerne have og hvis du ikke kan nå det dertil vil jeg gerne have det alligevel...”

I dette eksempel tolker vi det som om, det ikke er en generel travlhed, der er afgørende for at MS kan nå at udføre opgaven, men at kollegerne skal bruge opgavens produkt hurtigere, end det tager at producere opgaven. Vi lægger dog mærke til, MS's måde hvorpå denne stressede situation omtales på og tolker, at den rolige reaktion skyldes, at der er stor anerkendelse og accept fra kollegerne i, at MS ikke kan nå at udføre opgaven.

6.10.4 At være med på øvelse uden at deltage

CX er konstabel i Ingeniørregimentet. Hun fortæller her om en øvelse, som vi tolker gav hende en følelse af fremmedgørelse:

CX 13:55

“Vi kører mod Finderup fra tirsdag eftermiddag, hvor jeg fra tirsdag eftermiddag til fredag morgen sidder på en stol og kigger ud i en skov. Jeg er lige med ude og fylde nogle sandsække i et par timer den ene af dagene og går og kigger på noget, de er ved at lave. Men når man står som udefrakommende ind i et kompagni, som har et speciale, hvor at det, der foregik i Finderup, det var uddannede tømrere, håndværkere, smede, VVS’er, alt hvad hjertet kan begære fra håndværkerfaget, og de står og snakker russisk for mig for jeg forstår ikke alle de der termer i byggesprog og alt det der, og det, de laver, forstår jeg egentlig heller ikke ret meget af, så da var jeg sådan lidt left on my own. Stod sådan lidt som en høne uden hoved, stod sådan lidt forvirret. Og har ikke lavet noget i denne her uge, har ikke haft min udrustning på en eneste gang. Så føler jeg, det bliver meningsløst. Så føler jeg, at jeg er der, fordi det var der nogen, der syntes, det var en hammergod idé, men jeg har ikke lavet noget. Jeg har ikke udrettet noget på den her øvelse. Jeg har ikke... jeg har bare været der som person.”

CX beskriver, hvordan hun har været på arbejde, men hvor hun ikke har udført noget af betydning. *“Stod sådan lidt som en høne uden hoved, stod sådan lidt forvirret. Og har ikke lavet noget i denne her uge, har ikke haft min udrustning på en eneste gang.”*

CX beskriver her, hvordan hun har følt sig isoleret og dum *“som en høne uden hoved”* uden at være en del af arbejdsfællesskabet.

Det at deltage aktivt i arbejdslivet og at føle, at man bidrager med noget betydningsfuldt, er ifølge Rosa afgørende for følelsen af resonans (Rosa, 2024, fx s. 268ff.). I denne situation oplevede CX præcis det modsatte, at hun var overflødig: *“Jeg har ikke udrettet noget på den her øvelse.”* Og hun siger videre: *“Jeg har bare været der som person”*, hvilket vi tolker som et udtryk for, at hun føler sine faglige kompetencer sat ud af spil, hvilket også er med til at reducere hendes muligheder for resonante oplevelser.

Vi tolker, at CX på denne øvelse pga. manglende mulighed for aktiv deltagelse både socialt og arbejdsmæssigt, har oplevet fremmedgørelse. Samtidig formoder vi at CX har haft en følelse af at være ude af kontrol og uden selvvirksomhed til at påvirke situationen. Dette

tolker vi ud fra citatet “*Så føler jeg, at jeg er der, fordi det var der nogen, der syntes, det var en hammergeod idé,*” Det er altså noget nogle andre har bestemt, og i et system særligt som militæret, bliver man trænet i at adlyde og følge ordre, til tider også uden at stille spørgsmål. Det kan derfor tolkes, at CX har oplevet det som helt ukontrollerbar, for der er andre har haft total kontrol over CX. Oplevelsen af manglende kontrol eller det halvkontrollerbare har været med til at skabe en oplevelse af fremmedgørelse.

6.10.5 De ubrugelige øvelseslister

TX er kaptajn ved Ingeniørregimentet.

Han fortæller her om en meningsløs opgave, han blev bedt om at løse:

TX 19:00

“Unødvendig styring tror jeg er overskriften. Det kunne være udarbejdelse af øvelseslister, som jo mens jeg sad og lavede dem ændrede sig til, at så var de ikke opdateret længere. Da jeg så opdaterede dem, så var de faktisk også forældede og til nogen, som ikke læste dem, fordi de var så detaljerede, at de ikke kunne bruge det... Da var der sådan en følelse af meningsløshed.”

TX beskriver her en oplevelse, hvor han er i gang med at løse en opgave med udarbejdelse af øvelseslister, som mens de er under udarbejdelse, forældes og ender med slet ikke at kunne bruges. “*...som jo mens jeg sad og lavede dem ændrede sig til, at så var de ikke opdateret længere. Da jeg så opdaterede dem, så var de faktisk forældede og til nogen, som ikke læste dem...*”

At udføre arbejde, som tilsyneladende er uden værdi - i dette tilfælde fordi øvelseslisterne blev forældede, før de nåede at blive færdige - er ifølge Rosa en af de væsentlige årsager til fremmedgørelse (Rosa, fx s. 112 ff.). Vi tolker, at TX i situationen har haft en oplevelse af fremmedgørelse i relation til den pågældende opgave.

I interviewet fortæller TX i eksemplet også om at blive styret og fortæller: “*...men så er det jo at jeg bliver styret af nogle andre, og jeg (TX) vil gerne have det sådan her. TX, du skal gøre det sådan her.*” For TX handler det om, hvordan han kan opleve frustration over, at andre fortæller ham, hvordan han skal løse en opgave, i dette eksempel øvelseslister. Igen vil

Rosa sige, at hvis man oplever situationer med helt ukontrollerbarhed, vil man ikke opleve en gensidig forbundethed med noget eller nogen.

6.10.6 Opsummering af fund af resonanshæmmende oplevelser

I dette afsnit har vi analyseret de citater, vi mener er et udtryk for, at der blandt vores interviewpersoner findes oplevelser af fremmedgørelse i relation til udførelsen af arbejdet. Vi mener at have vist, at der i de tre organisationer samlet set har været fremmedgørende oplevelser i relationen mellem medarbejderens kompetencer, som pga. strukturelle forhold ikke blev udnyttet. Det gælder for EX, der skulle agere sælger og TD som ikke kunne løse opgaven, som hun vurderede, det blev gjort bedst.

Vi fandt også en situation, hvor medarbejderens kompetencer ikke svarede til de opgaver, der skulle løses. Det så vi i CX's fortælling om øvelsen, hvor hun ikke var i stand til at byde ind og derfor måtte forblive passiv.

Derudover fandt vi et enkelt tilfælde af fremmedgørelse i relationen til en specifik anden person, da MS gav udtryk for, at hendes opgave var umuligt, men hvor hun ikke blev hørt.

Endelig fandt vi en situation, hvor arbejdet i sig selv kom til at virke helt meningsløst, da TX brugte tid på at løse en opgave med udarbejdelse af øvelseslister, som, da de var færdige, viste sig at være ubrugelige.

Alle situationerne kan dog beskrives med det halvkontrollerbare, hvor de forskellige interviewpersoner har stået i situationer, hvor de primært har følt sig helt ude af kontrol til at påvirke situationen, fordi de er blevet styret eller kontrolleret af andre gennem f.eks. regler, pålagte opgaver eller urimelige vilkår.

Fundene i dette afsnit vil vi anvende i vores diskussion og i vores konklusion til at stille skarpt på, hvad der virker fremmedgørende og dermed resonanshæmmende.

6.11 Lederens rolle i forhold til rammer, kompetencer og tillid

Lederne og ledelsen spiller en central rolle i alle organisationer i relation til det at tage hånd om det psykisk og fysisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. De har et ansvar for at skabe rammerne for et sundt og sikkert arbejdsmiljø, jf. arbejdsmiljøloven.

Lederens rolle i vores tre organisationer er ret forskellig på grund af organisationernes størrelse, antallet af hierarkiske lag og tilhørsforhold i samfundet. Rammerne er sat tydeligt i Forsvaret og det er ledelsen og strukturen i den lokale del af organisationen som de officerer, vi interviewede, har mulighed for at rammesætte og påvirke med deres medarbejdere. Det forholder sig noget anderledes for både Skovdyrkerforeningen Nord-Øst og Vilsted Friskole, hvor den daglige ledelse og bestyrelsen kan sætte alle rammer og forhold, der har betydning for både ledelsen og medarbejderne.

Vi har ud fra vores Interviewguide (bilag 10) spurgt om *“Hvad kan din leder gøre for at understøtte, at du også fremadrettet får oplevelser af lykke i forbindelse med dit arbejde?”*

Vi har ud fra de ni interviews fundet tre kategorier, som har en overvejende tyngde i de ni besvarelser. De tre kategorier har vi valgt at kalde rammer, kompetencer og tillid.

6.11.1 Rammer

Rosa beskriver kun perifært det, man kunne beskrive som ledelse, men han beskriver grundigt, som vi har redegjort for, om rammerne for at der kan opstå resonans og hvor vigtige, de er (Rosa, 2023, 2024). Hvordan medarbejdere kan opleve for stramme ledelsesmæssige rammer, og hvordan det kan være skadelige for muligheden for, at der kan opstå resonans er beskrevet i dette citat *“I en tilstand af fremmedbestemmelse eller undertrykkelse er vi som en fastholdt stang der ikke kan vibrere”* (Rosa, 2024 s. 519). Rosa understreger sit udsagn med det nedenstående citat

“Hvis vi bliver tvunget til noget, er vi ikke egenformående og hvis vi hindres i at udfolde vores egen stemme (...) er vi overhoved ikke resonansduelige” (Rosa, 2024, s. 519).

Det tolker vi som at der skal være muligheder for at blive hørt og at have en stemme i processen, at føle at man er den del af beslutningen, og at ens holdninger og synspunkter bliver hørt. Det ser vi flere steder i vores interview bl.a. illustreret ved bl.a. følgende citater fra vores empiri.

PP 19:01

“Jeg kender ikke til anden ledelse tradition end flad ledelsesstruktur hvor man altid har indflydelse på de ting der sker og vi oplever aldrig at der bliver trukket noget ned over hovederne på os.”

PP 19:45

“På den facon er vi stort set på samme niveau, vi ved jo godt at det er Sonja pilen peger på i sidste ende hvis noget går galt.”

Her bliver det tydeligt tilkendegivet, at der er mulighed for at blive hørt, og at interviewpersonen har en klar opfattelse af at blive hørt i hverdagen.

Vi tolker også nedenstående citat som et udtryk for, at medarbejderen kender rammerne, og at hun ved, hvem der har det endelige ansvar. Vi formoder, at det også er tydeligt, hvem hun mener, hun kan sparre med:

TD 14:50

“For mig er det et spørgsmål om sparring, først og fremmest at man har en mulighed for at sparre direkte med Sonja (lederen) eller at der bliver skabt nogle rum for sparring med kollegaer fordi det er der hvor jeg er i proces og hvor jeg også lærer en utrolig masse.”

Rosa mener, det er vigtigt med en rammesætning, hvis der skal være mulighed for, at resonans opstår. Han siger bl.a.: *“Heller ikke et autonomt eller resonansdueligt subjekt oplever resonans i en tingsliggjort verden, der enten er for hermetisk lukket og forstenet eller for kaotisk ubestemt eller porøst åbent til for sit vedkommende at tale med sin egen stemme”* (Rosa, 2024, s. 520).

Som ledere har vi også erfaret, at der skal være rammer for det arbejde, der skal udføres, og de medarbejdere, der agerer under rammerne, skal kunne se sig selv i dem. I denne del af ledelsehåndværket er det vigtigt at gennemføre en empatisk dialog med medarbejderne for at sætte rammerne det rigtige sted for den givne medarbejder eller gruppe af medarbejdere.

I dette citat beskriver EX, der er skovfoged i skovdyrkerne;

EX 16:41

“Vi er ret autonome.”

Og senere i samtalen

EX 17:51

“Men han (lederen) ved ikke altid hvad der sker oppe i vores geografi og hvem vi skal bruge, men jeg har ham herude som er min nærmeste kollega.”

EX beskriver her de vilkår, der er for hans arbejde, hvor han i det daglige har stor frihed til at udføre sit arbejde på den måde, han mener er bedst. Til gengæld er han også rent fysisk langt væk fra sin leder, som han derfor ikke kan bruge som sparringspartner i det daglige. Der arbejdes derfor med sidemandsoplæring, hvor de erfarne skovfogeder oplærer de yngre i det praktiske håndværk.

Nedenstående citat giver dog et klart indtryk af, at den interviewperson sætter pris på vide rammer og værdsætter de forhold, han arbejder under.

SL 14:25

“Det er dejligt at have en arbejdsplatform hvor man kan få lov til at folde sig ud, det er dejligt, det sætter jeg stor pris på.”

6.11.2 Kompetencer

Vores interviews, som er citeret bl.a. i dette kapitel, viser, at vores medarbejdere sætter stor pris på friheden og autonomien i deres stillinger og på at få deres kompetencer i spil i arbejdsdagen. Vi tolker, at der er stor begejstring i vores organisationer, det er tydeligt, at vores medarbejdere brænder for deres arbejde og for de opgaver, de skal løse. Det er vigtigt at holde sig for øje, at begejstring og belastning kan være to sider af samme sag, men langt fra altid er det (Buch & Andersen, 2009, s. 588). Vi har i denne opgave fokus på det positive i begejstringen og i friheden, som ligger som fundament for mulighederne for at resonans kan opstå. Vi er klar over, at de job, vores medarbejdere har, rummer en høj grad af autonomi og selvledelse, hvilket betyder, at medarbejderne har vide rammer i forhold til selv at strukturere og planlægge deres arbejde. De har stor metodefrihed i forhold til at løse opgaverne, og de

har i mange tilfælde også indflydelse på kommende arbejdsopgaver. Vi ved også, at den store frihed og det store ansvar kan opleves stressende for videnarbejdere (Buch & Andersen, 2009, s. 588-590).

Det, vi har fundet her, er i tråd med det, vi tidligere har beskrevet, at der skal være rum, tid og handlefrihed for at understøtte resonans (Rosa, 2023, 2024).

Frihed til opgaveløsningen er vigtig for videnarbejdere. Det gælder både i forhold til hvordan opgaven rent fagligt gribes an, og hvordan tiden prioriteres til at løse opgaven (Buch & Andersen, 2009, s. 588)

Som TD fint afslutningsvis siger det

TD 22:22

“Vi har heldigvis mere selv at skulle have sagt i forhold til rammer”

6.11.3 Tillid

Tillid er vigtigt i alle relationer imellem mennesker, det gør sig også gældende for vores videnarbejdere i vores tre organisationer (Buch & Andersen, 2009, s. 588 f).

TD, der er lærer på Vilsted friskole, beskriver i nedenstående citat betydningen af tillid:

TD 15:41

“Altså jeg føler, at når jeg træder ind ad døren, er der 100% tillid til det, jeg gør, og at jeg hviler i min rolle, og lige så snart, jeg ikke hviler 100 % i min rolle, ved jeg, hvor jeg skal gå hen og få den rigtige støtte”.

CX der er ansat ved ingeniørregimentet, beskriver i nedenstående citat den tillid, hun oplever fra sine leder *“men vi skal nok klare den alligevel”*:

CX 8:13

“Det, jeg oplevede på denne øvelse, var, at opbakningen var helt enorm stor til at alle skulle kunne gøre det.....de havde jo planlagt den, så den var langt ud over vores evne....vi ville støde ind i nogle udfordringer, men hele tiden blev vi mødt af denne her positive energi fra vores fører - men vi skal nok klare den alligevel.”

SL, der er skovfoged i Skovdyrkerne, sætter pris på den tillid og frihed, der bliver vist ham ift. hans faglighed samt tilliden til, at hans rådgivning af skovejerne er den rigtige.

SL 14:25

“Det er dejligt at have en arbejdsplatform, hvor man kan få lov til at folde sig ud, det er dejligt, det sætter jeg stor pris på.”

De ovenstående citater og vores empiri giver anledning til nogle dilemmaer. Der er god anledning til at tro, at de rammer og muligheder, der er i forsvaret, giver mindre mulighed for medarbejderne for at agere egenrådigt og fastlægge egne måder at udføre arbejdet på. Det er vores antagelser, at disse rammer er videre i de to andre organisationer. Vi er samtidig af den overbevisning, at resonans er en subjektiv størrelse og kan opleves forskelligt fra person til person, derfor kunne man anlægge den hypotese, at de forskellige organisationer tiltrækker eller i hvert tilfælde indeholder medarbejdere med forskellige præferencer for ledelse og rammer. Det er dog en vinkel, der ikke falder ind under vores projekt og ikke vil blive behandlet yderligere.

6.11.4 Tid

Som beskrevet i vores teoriafsnit, er tiden og dermed roen vigtig for at kunne øge mulighederne for resonans. Vi har ikke oplevet et stærkt fokus på travlhed i vores indsamling af empiri, men vi har derimod fundet flere eksempler på, at tiden er vigtig i forhold til de situationer, hvor vi har stillet spørgsmålet: *“Fortæl om en oplevelse i forbindelse med dit arbejde, som har givet dig en følelse af lykke?”* (Bilag: 10).

Vi ser flere steder i vores empiri, at interviewpersonerne fokuserer på tiden i deres arbejde og rammerne for deres opgaveløsning) TX nævner, at han som chef vælger at lade sine soldater bruge tid til relationsskabelse

TX 18:01

”Så bare brug en time eller halvanden på at ævle med nogle af deres gode kammerater, så bliver deres netværk bedre”

Her vælger chefen at prioritere tiden til, at hans soldater kan ”netværke” og skaber rammerne for, at der kan opstå relationsfremmende situationer. Man får i dette tilfælde en oplevelse af, at det er en arbejdsplads, hvor det er muligt, og det er rigtigt i forhold til mulighederne for resonans understøttelse.

Det bliver understøttet af nedenstående citat fra TX:

TX 14;25

“Jeg har aldrig oplevet, at jeg er blevet låst i det, jeg har lavet på den måde, at hvis mine opgaver bliver løst, så er der “frit slag i bolledejen” til at bevæge mig ud og prøve alle mulige projekter af og holde relationer ved lige.”

I det nedenstående citat ses det at TD har tid og ro til at observere sine elever, og vi tolker, at TD har tid og rum til at have en resonant oplevelse, når hun betragter sine elever, som på baggrund af hendes undervisning er i det, vi også tolker som resonans i forhold til hinanden og i forhold til den opgave, de er blevet stille. TD siger:

TD 1.08

“...at de er så supertrygge i opgaven i hinandens eller i relationen til hinanden, at der er totalt ro på.”

Citat viser tydeligt, at der er plads og tid til at få resonante oplevelser.

6.12 Opsummering af fund

På tværs af de tre organisationer ser vi, at lederens evne til at balancere rammer, kompetencer, tillid og tid er afgørende for medarbejdernes oplevelse af arbejdslykke. Mens de specifikke kontekster og udfordringer varierer mellem organisationerne, peger vores fund på, at resonans og arbejdslykke skabes i spændingsfeltet mellem struktur og frihed og mellem krav og støtte. Dette kræver en lederstil, der er både tydelig og empatisk, og som prioriterer medarbejderens trivsel og udvikling.

7.Diskussion

I dette afsnit ønsker vi at diskutere vores metode, teori, fund i analysen og vores begreb arbejdslykke. Vi ønsker at diskutere disse elementer af vores opgave med en kritisk tilgang, dette skal være med til at skabe en mere reflekteret tilgang til vores masterprojekt.

7.1 Diskussion af metode

I dette masterprojekt har vi valgt pragmatismen som videnskabsteoretisk ståsted med fokus på abduction og abduktiv lytning. Dette har betydet, at vi i vores dataindsamling og databearbejdning har haft et handlingsorienteret fokus. Vi har fra starten haft den antagelse, at arbejdslykke er relevant, og at der findes rammer, som kan understøtte arbejdslykke. Havde vi f.eks. valgt en socialkonstruktivistisk tilgang, kunne vi have undersøgt, om arbejdslykke overhovedet er relevant og hvorfor. Dette kunne have afdækket, hvordan individer og deres bevidsthed om verden konstrueres (Egholm, 2014, s. 153). En sådan tilgang ville have skabt en anderledes opgave og havde sandsynligvis også givet en større forståelse for begrebet arbejdslykke og det lykkelige arbejdsliv.

Et andet diskussionspunkt i relation til vores metode, omhandler vores interviewguide. Vi valgte aktivt at lade interviewpersonerne fortælle om hhv. en lykkelig og en meningsløs oplevelse, for derefter at arbejde abduktivt med, hvilke temaer og forståelsesbrud, der ville komme i spil. Vi valgte derfor ikke at spørge direkte ind til de tre resonansakser. I vores analyse viste det sig, at det primært er de horisontale resonansakser, der er i spil, sekundært de diagonale resonansakser og kun meget lidt de vertikale resonansakser. På baggrund af vores egne erfaringer fra de tre respektive organisationer, er vi dog af den overbevisning, at havde vi i interviewene spurgt direkte ind til resonans inden for de tre resonansakser, ville vi have fået flere svar, som indikerede resonans, som ville kunne kategoriseres inden for hhv. de diagonale og de vertikale resonansakser. Da vi efter vores interviews talte med enkelte af vores interviewpersoner om resonans og vores opgave, viste det sig også, at flere nævner, at de diagonale og de vertikale resonansakser også er vigtige for dem, i deres forståelse af et lykkeligt arbejdsliv. De nævner også i den sammenhæng, at resonans inden for de vertikale resonansakser normalt ikke er noget, man sådan går og tænker over f.eks., at man gør Danmark til et godt demokratisk land gennem dannelse og uddannelse i grundskolen, at man gør Danmark til et mere bæredygtigt og klimavenligt land gennem god skovdyrkning og skovrejsning, eller at man gør Danmark til et mere sikkert og fredeligt land ved at beskytte det gennem et stærkt forsvar. Disse større og dybere meninger er derfor ikke kommet til udtryk i vores opgave, da vi ikke har spurgt direkte ind til dem. Vi finder det interessant at undersøge, hvorfor disse dybere og større meninger ikke kommer til udtryk gennem de lykkelige eksempler. Det kunne være interessant at undersøge, hvorfor der er andre resonante oplevelser, som så at sige ligger nærmere overfladen i bevidstheden, når vores

interviewpersoner er blevet spurgt om en lykkelig oplevelse. I afsnit 7.4 præsenterer vi en hypotese, som kan være en forklaring på, at det forholder sig sådan.

7.2 Diskussion af arbejdslykke

Vores ambition med denne opgave har været at sætte fokus på et lykkeligt arbejdsliv. Det begreb, vi har valgt at anvende i den forbindelse, er arbejdslykke. Vi håber på, at når man når pensionsalderen, kan se tilbage på et langt og lykkeligt arbejdsliv. Dette betyder ikke at man skal være kontinuerlig lykkelig på arbejde, men at man bør have en ambition om arbejdslykke. Vi har i vores opgave forsøgt at beskrive, hvornår man oplever en følelse af arbejdslykke set i lyset af resonans, vi har dog svært ved at sige præcis hvornår man er lykkelig, hvilket også er kommet til udtryk i vores interviews, da flere af interviewpersonerne nævner, at det er svært at finde netop et lykkeligt eksempel, for hvad er lykke i arbejdslivet? Yderligere har vi i dette masterprojekt ikke taget stilling til hvor meget arbejdslykke, man bør opleve for at opnå et lykkeligt arbejdsliv.

En væsentlig diskussion vi har haft om arbejdslykke relaterer sig til forventningens skuffelse. Hvis man forventer, at man gennem sit arbejde vil opleve arbejdslykke og et lykkeligt arbejdsliv, risikerer man at blive skuffet eller utilfreds over sit arbejdsliv, fordi det ikke lever op til ens forventninger eller drømme. Som beskrevet i vores opgave, beskriver Rosa, hvordan alt for høje forventninger til f.eks. juleaften, ofte i stedet vil kunne skabe en følelse af fremmedgørelse (Rosa, 2023, s. 35). Det kan derfor være et paradoks, at stille krav til eller forvente arbejdslykke, hvis det så i stedet fører til fremmedgørelse.

En anden risiko, vi ser ved arbejdslykke, er risikoen for uoverensstemmelse mellem medarbejdernes behov og organisationens behov. Såfremt medarbejderen har behov for rammer der modarbejder organisationens rammer eller opgaver, vil der opstå en konflikt. Hvis f.eks. medarbejderen har behov for frihed til fleksible arbejdstider og hjemmearbejde, men virksomhedens rammer og opgave kræver, at man er fysisk til stede i en fast periode, vil enten medarbejderen eller organisationen skulle gå på kompromis, eller deres veje må skilles.

En tredje risiko er, at organisationer bliver så gode til at skabe arbejdslykke, at arbejdslivet bliver mere lykkeligt end ens liv med familie, venner og fritid. Vi ser dette som en potentiel samfundsmæssig og sociologisk risiko, da et samfund eller et liv, hvor det primært handler

om at arbejde, ikke nødvendigvis er et lykkeligt liv. Yderligere tror vi også, at det vil kunne have nogle samfundsmæssige konsekvenser fx i relation til skilsmisse, børnetrivsel og børnetal, som alle er væsentlige faktorer i relation til et velfungerende samfund med mennesker, som har lykkelige liv.

7.3 Diskussion af teori

I dette masterprojekt har vi valgt at forstå arbejdslykke i lyset af resonans. Resonans er en meget abstrakt sociologi, som Rosa siger ikke kan gøres til værktøj, da *“resonans hverken sikkert kan fremtvinges eller garanteres forhindres”* (Rosa, 2023, s. 36). Alligevel har det været spændende at undersøge, i hvilke eksempler medarbejderne har oplevet arbejdslykke og hvilke rammer der var til stede. Som beskrevet ovenfor, er der en risiko for at resonans bliver romantiseret, og derfor fører til urealistiske forventninger. Vi er af den overbevisning, at vi kunne have valgt mange andre teorier til at forstå vores data om, hvilke rammer der understøtter arbejdslykke.

I vores masterprojekt har vi således valgt ikke at lægge den teoretiske hovedvægt på læringsteori, da vores primære sigte med denne opgave har været at undersøge begrebet arbejdslykke i lyset af Hartmut Rosas resonansbegreb. Da vi mener, læring spiller en rolle i relation til vores masterprojekt som en del af en masteruddannelse i læreprocesser, vælger vi her i vores diskussion at lade Deweys erfaringsbegreb (Brinkman, 2006) samt Rosas resonansbegreb (Rosa, 2024) spille op mod hhv. Illeris' læringstrekant (Illeris, 2013) og Vygotsky's teori om nærmeste udviklingszone (Strandberg, 2009). Dermed vil vi gøre opmærksom på, at vi mener, de nævnte teorier vil kunne supplere hinanden og give en dybere forståelse af, hvad der skaber arbejdslykke.

7.3.1 Rosas resonansbegreb og Illeris' læringstrekant

Knud Illeris' læringstrekant og Hartmut Rosas resonans begreb mener vi kan ses som komplementære i deres tilgang til læring og erfaring. Illeris' model beskriver tre dimensioner: Indhold, drivkraft og samspil, som tilsammen skaber en helhedsorienteret læringsproces (Illeris, 2020).

Rosas resonansbegreb handler om at skabe en meningsfuld forbindelse mellem individet og verden, hvor der er en gensidig udveksling, der berører og transformerer os (Rosa, 2024).

Når vi ser på Illeris' dimensioner (Illeris, 2020), kan vi finde paralleller til Rosas resonansbegreb (Rosa, 2024).

Indhold: Dette begreb svarer for Illeris til den viden og de færdigheder, som den lærende tilegner sig. I resonansbegrebet kan dette ses som den meningsfulde interaktion med verden, hvor indholdet "svarer" og skaber resonans.

Drivkraft: Dette omfatter motivation og følelser, som driver læringsprocessen. I Rosas teori er det netop denne følelsesmæssige og motiverende respons, der skaber resonans, når vi engagerer os med verden på en måde, der føles meningsfuld og berigende.

Samspil: Dette refererer til interaktionen med omgivelserne, herunder sociale relationer og kommunikation. Resonans opstår i samspillet mellem individet og dets omgivelser, hvor der er en gensidig udveksling og forbindelse

7.3.2 Dewey, Illeris og Rosa

Pragmatismens og Deweys fokus på erfaring som en central del af læring passer også godt med både Illeris' og Rosas teorier. Dewey ser erfaring som en kontinuerlig proces, hvor vi konstant interagerer med og lærer af vores omgivelser. Dette er i tråd med Illeris' vægt på samspil og Rosas idé om resonans som en gensidig udveksling med verden.

Samlet set kan vi sige, at både Illeris' læringstrekant (Illeris, 2020), Rosas resonansbegreb (Rosa, 2024) og Deweys læringsforståelse (Brinkmann, 2006) understreger vigtigheden af en dynamisk og interaktiv læringsproces, hvor både indre og ydre faktorer spiller en afgørende rolle.

7.3.3 Det ukontrollerbare i lyset af Vygotskys nærmeste udviklingszone

Det ukontrollerbare, som Rosa også taler om, er centralt for at forstå resonans (Rosa, 2024). Ifølge Rosa opstår ægte resonans, når vi engagerer os med noget, der ligger udenfor vores kontrol - det halvkontrollerbare. Dette kan være uforudsigelige eller ukendte elementer, som vi ikke kan styre eller forudsige. Det er netop i mødet med det ukontrollerbare, at vi oplever resonans, fordi det kræver, at vi er åbne og modtagelige for nye erfaringer og indtryk. I forhold til Vygotskys nærmeste udviklingszone (Sandberg, 2009) kan man sige, at resonans opstår, når vi er i den zone hvor vi skal gøre os umage, men kan opnå det vi gerne vil og

udfordres på en måde, der ligger lige uden for vores nuværende evner, men stadig er opnåelig med støtte. Denne proces involverer også en vis grad af ukontrollerbarhed, da vi ikke på forhånd kan vide, hvordan vi vil reagere på nye udfordringer, men gennem støtte og engagement kan opnå ny læring og udvikling. Så både Vygotskys og Rosas teorier understreger vigtigheden af at engagere sig i det, der ligger lige uden for vores nuværende kapacitet eller kontrol, for at opnå læring - eller resonans.

7.3.4 Opsummering på diskussion af teori

Hvis vi havde valgt at anvende disse læringsteorier, havde det været muligt for os at fremhæve, hvordan disse læringsteorier bidrager til en nuanceret forståelse af arbejdslykke. Illeris' læringstrekant giver os en model til at analysere de dynamikker, der skaber mulighed for læring og udvikling på arbejdspladsen.

Deweys erfaringsbegreb kunne have fungeret som en bro mellem Illeris' læringsteori og Rosas resonansbegreb ved at fremhæve betydningen af praktiske, kontinuerlige læringsprocesser, der styrker medarbejdernes kompetencer og følelse af værdi i deres arbejde.

Endelig ville Vygotskys teori om nærmeste udviklingszone have understøttet en forståelse af, hvordan arbejdspladsen kan skabe rammer, der både udfordrer og støtter medarbejdere i deres udvikling, hvilket kan føre til resonansoplevelser.

Ved at kombinere disse perspektiver ville vi kunne udarbejde konkrete strategier for, hvordan arbejdspladser kan skabe betingelser, der både fremmer læring og resonans og derved øger arbejdslykken. Denne tilgang ville dog have krævet, at vi havde lagt en større vægt på læringsteori gennem hele projektet, hvilket ikke var vores primære fokus. I stedet håber vi, at vores diskussion har illustreret, hvordan de forskellige teoretiske tilgange kan spille sammen og bidrage til en dybere forståelse af arbejdslykke i fremtidige undersøgelser.

7.4 Diskussion af fund i analysen

Det viste sig, at kun en enkelt af vores ni interviewpersoner beskrev en resonant oplevelse inden for de vertikale resonansakser. Det kan der være mange grunde til - fx at vi ikke spurgte specifikt ind til resonante oplevelser inden for de forskellige resonansakser. Det har været et aktivt valg ikke at spørge ind til de tre resonansakser i vores interviewguide, da vi

ønskede at være mest åbne og nysgerrige på, hvad der ville dukke op, og hvad der ikke ville dukke op af data i perspektiv af de tre resonansakser.

En hypotese i tråd med Rosas tanker (Rosa, 2024) kunne dog også være, at mennesket i det accelererende, dynamisk stabiliserende samfund, hvor *“Den for det moderne på så mange måder bestemmende forestilling, at forøgelsen af ressourcer og muligheder per se forbedrer livskvaliteten”* (Rosa, 2024, s. 36), lider af en grad af resonanspatologi, og at de resonanstyper, som i arbejdslivet har størst modstandskraft over for det moderne samfund, er resonans i de mellemmenneskelige relationer samt de resonante oplevelser, der knytter sig til oplevelsen af faglig udvikling og det at anvende faglige kompetencer. Ifølge Rosa (2024) er modstandskraften over for fremmedgørelse større jo flere resonansakser, der er i spil, så at der i to af de tre organisationer tilsyneladende kun findes resonans inden for de to resonansakser, er derfor ikke uvæsentligt.

At det halvkontrollerbare spillede en væsentlig rolle i flere af interviewpersonernes fortællinger om arbejdslykke, udgjorde et forståelsesbrud for os. Hartmut Rosas resonansbegreb (Rosa, 2023, 2024) adskiller sig fra andre måder at betragte arbejdslykke på. Vi er klar over, at man ikke kan sammenligne forskellige typer af teorier og tilgange til forståelsen af arbejdslykke, men det har været en interessant opdagelse for os hvor markant anderledes forestillingen om det halvkontrollerbare som et væsentligt parameter, er i forståelsen af, hvad der skaber arbejdslykke. Ser man fx på Pinks motivationsteori (Pink, 2009), hvor det i væsentlig grad er det at have frihed og råderum, som spiller en betydelig rolle og ikke det, at der er dele af processen, man ikke er i stand til at kontrollere, som er afgørende for oplevelsen af arbejdslykke. Man kunne også pege på Edmondsons beskrivelse af psykologisk tryghed som et vigtigt parameter for det, vi tolker som arbejdslykke (Edmondson, 2020). Edmondson er mere konkret i hvordan man skaber psykologisk tryghed og at dette skal være med til at skabe mere mod hos den enkelte, fordi man ikke er bange for at blive udstødt af flokken, hvis man stiller et dumt eller kritisk spørgsmål. Denne psykologiske tryghed ser vi også som essentiel for at have modet til at bevæge sig ud i det ukontrollerbare eller det halvkontrollerbare (Edmondson, 2020).

7.5 Opsummering af diskussion

Vi kunne have valgt mange forskellige tilgange til vores masterprojekt, men vi mener stadig, at det har samfunds, organisations og individ relevans at kigge ind i arbejdslykke. Vi er af

den overbevisning, som vi også håber at vores samlede masterprojekt afspejler, et større fokus på det lykkelige arbejdsliv. Vi ønsker med vores opgave at se arbejdslykke i lyset af resonans, at gøre resonans mere handlingsorienteret, da vi oplever resonans som relevant men også meget abstrakt. Vi ved at vi ikke kan fremtvinge resonans, men tror på at der er rammer, som kan understøtte muligheden for resonans.

Vi er ligeledes opmærksomme på, at der er en risiko ved at tale om arbejdslykke, lidt ligesom vi også mener at ordet “perfekt”, kan være risikofyldt for oplevelsen af aldrig at være tilstrækkelig. Vi er dog stadig af den overbevisning, at det er relevant at undersøge, hvordan organisationer kan understøtte rammer for arbejdslykke, som vi vil konkludere på i næste afsnit.

8. Konklusion

Formålet med dette masterprojekt var at svare på vores problemformulering:

Hvordan kan vores tre organisationer i lyset af Hartmut Rosas resonansbegreb understøtte rammer for arbejdslykke?

Efter flere overvejelser besluttede vi i vores interviewguide ikke at anvende ordet resonans, da vi vurderede, at det ville være for omfattende at forklare begrebet tilstrækkeligt til, at vores interviewpersoner ville blive så fortrolige med begrebet, at de ville kunne anvende det naturligt i interviewet. I vores opgave har vi derfor forudsat, at resonans giver en følelse af lykke, hvilket er den følelse, som vi på egen krop har erfaret er forbundet med det at have en resonant oplevelse.

Vores problemformulering har undervejs i processen ændret sig fra at være primært fokuseret på Hartmut Rosas resonansbegreb (Rosa, 2024) til i en glidende bevægelse at ende med ovenstående formulering, hvor det er begrebet arbejdslykke, vi ønsker at undersøge med resonans som værktøj. Vi valgte undervejs i opgaven at indføre begrebet arbejdslykke, da det viste sig, at det begreb meget præcist dækker over det, vi ønsker at undersøge. Begrebet arbejdslykke blev først introduceret i opgaven efter, interviewene var gennemført. Derfor figurerer det ikke i interviewguiden, hvor det i stedet er følelsen af lykke i forbindelse med arbejdet, vi spørger ind til.

Eftersom vi havde arbejdet med resonansbegrebet i forbindelse med undersøgelse af lykke i arbejdslivet i vores opgave på 3. semester (Abrahamsen, Gregersen & Nielsen, 2024), havde vi en hypotese om, at der ville kunne findes resonante oplevelser blandt medarbejderne i de tre organisationer. Vi havde også en hypotese om, at det ville kunne findes inden for alle tre resonansakser, og at resonans i relation til andre mennesker og til det at udføre sit arbejde, ville have en væsentlig fylde.

Vores analyse bekræftede vores hypotese om, at der findes det, vi tolker som resonante oplevelser blandt medarbejderne i de tre organisationer, og at relationer mellem mennesker samt relation til arbejdet var her, hvor der fandtes den største resonanstyngde. Det blev i vores analyse tydeligt, at det for Vilsted Friskoles medarbejdere var gældende, at det at skabe og arbejde med og i relationer er sammenfaldende med det at udføre arbejdet. Det vil med andre ord sige, at det at være en god håndværker som lærer på Vilsted Friskole indbefatter, at man er dygtig til at skabe gode relationer til både børn og voksne. Relationerne har en anderledes fylde i de to andre organisationer, hvor det at skabe gode relationer ikke på samme måde som på friskolen i sig selv er et mål men i højere grad er et middel til at kunne løse opgaven. Dermed ikke sagt, at relationer her anvendes kynisk til fremme af egne interesser, hvilket ifølge Rosa netop ville forhindre, at der ville kunne opstå resonans. De relationer, vores interviewpersoner fra hhv. Skovdyrkerne og Ingeniørregimentet taler om, har netop den umiddelbarhed og nærhed over sig, som gør, at der bliver tale om resonante oplevelser.

Der opstod imidlertid et forståelsesbrud, da det viste sig, at der kun var en enkelt af vores ni interviewpersoner, som beskrev det, vi tolker som en resonant oplevelse inden for de vertikale resonansakser. I vores diskussion (kap. 7) har vi udarbejdet en hypotese om hvorfor, det forholder sig sådan.

Vi har drøftet betydningen af, at der kun i meget ringe grad findes resonans inden for de vertikale resonansakser. Det mener vi, at man som leder bør have en opmærksomhed i forhold til, da det er her, vi mennesker iflg. Rosa (2024) kommer i kontakt med det, som er større end os selv så at sige. Det er herigennem, man kan opleve følelsen af dyb eksistentiel mening, hvilket kan være med til at skabe en stabilitet i en tid, hvor alting kører hurtigere og hurtigere. Som leder i en moderne organisation, bør man set i lyset heraf, skabe mulighed for, at medarbejderne kender den dybere mening med det, organisationen beskæftiger sig med.

Det bør drøftes i organisationen, hvorfor det arbejde, man udfører, er vigtigt, og hvordan vi som mennesker igennem udførelsen af vores arbejde er en del af noget, som er større end os som individer, større end arbejdspladsen og større end den løncheck, man modtager for sit arbejde. Selvom der, som det er nævnt nogle gange i dette masterprojekt, ikke er garanti for resonante oplevelser, så tror vi på, at muligheden for resonans inden for de vertikale resonansakser vil være større, hvis der iværksættes et arbejde med at rette opmærksomheden mod eksistensen af det, som er større end os.

Et andet forståelsesbrud opstod, da det viste sig at det halvkontrollerbare spillede en forholdsvis stor rolle i interviewpersonernes fortællinger. Rosa (2023) nævner det som væsentligt for resonante oplevelser, men i vores bevidsthed spillede det forud for analysen en mindre rolle, idet vi var mere optaget af hvilke rammer, der skulle være til stede for at resonante oplevelser kunne opstå og ikke på hvilken måde rammer, som i sagens natur ville kunne medføre en vis grad af forudsigelighed også kan virke hæmmende for resonans.

Et tredje forståelsesbrud opstod i forbindelse med begrebet tid. I det accelererende samfund (Rosa, 2024), hvor alting skal gå hurtigere og hurtigere, og hvor det at løbe hurtigere for ikke at opleve tilbagegang med deraf følgende mangel på muligheder for et lykkeligt liv er blevet det kategoriske imperativ (Rosa, 2024, s. 32), havde vi forventet, at tid ville spille en væsentlig rolle i interviewpersonernes fortællinger. Tid spillede en rolle i nogle af vores interviewpersoners fortællinger, men for de flestes vedkommende, nævnes tid ikke som en afgørende faktor for hverken den resonante eller den fremmedgørende oplevelse.

Der opstod endvidere et forståelsesbrud, som er af en lidt anden kategori end de ovennævnte. Det viste sig nemlig, at flere af vores interviewpersoner havde svært ved at tale om lykke som en følelse, der forbindes til arbejdslivet. Flere nævner, at lykke ikke er noget, som hører arbejdslivet til, men derimod er en følelse, som hører hjemme i privatlivet. For os skabte det nogle interessante drøftelser og ledte os frem til den betragtning, at lykke ikke er noget, som eksklusivt bør tilhøre privatlivet, og det motiverede os yderligere i forhold til at finde frem til måder, hvorpå man kan understøtte arbejdslykke i organisationerne.

Vi fandt i analysen, at der er flere forhold på tværs af de tre organisationer, som viser sig ensartede i interviewpersonernes fortællinger om det, vi tolker som resonante oplevelser. Alle

vores ni interviewpersoner fortæller om resonante oplevelser med et eller flere andre mennesker, hvorefter vi konkluderer, at det at have gode relationer til andre mennesker på arbejdet, er en væsentlig faktor, når det handler om at skabe mulighed for resonante oplevelser. I den forbindelse spiller tillid og tryghed en stor rolle og det, at man føler sig bakket op af både ledere og kolleger.

Derudover spiller særligt følelsen af at besidde de kompetencer, der er nødvendige, for at man er i stand til at løse opgaven, en stor rolle. Desuden har det, at tingene ikke er helt kontrollerbare og på den anden side heller ikke helt ukontrollerbare en væsentlig betydning for oplevelsen af arbejdslykke.

På den anden side virker det hæmmende for de resonante oplevelser, hvis medarbejderne bliver præsenteret for en opgave, som de enten ikke er i stand til at løse, fordi kravene er for modsatrettede, fordi de ikke besidder de rette kompetencer, eller som de pga. strukturelle forhold ikke får mulighed for at løse på den måde, de finder er bedst.

Vores konklusion er derfor, at hvis man som leder ønsker at skabe de bedste rammer for arbejdslykke byggende på resonante oplevelser, skal man sikre, at der er en god samarbejdskultur, som indebærer en høj grad af tillid og tryghed. Man skal sikre, at medarbejderne har de kompetencer, der er nødvendige for at de kan løse opgaverne, og man skal sørge for, at de har tilpas meget frihed til at løse opgaven på den måde, de mener er den bedste. De skal besidde modet til at turde være selvvirksomme, så de tør gå kaldelsen i møde, opleve emotionen og den transformation, som følger.

Man skal derfor undgå at skabe så stramme, strukturelle rammer, så medarbejdernes bevægelsesfrihed hæmmes så meget, at de føler sig ufri. Man skal på den anden side heller ikke skabe så vide rammer, at situationen for medarbejderen kommer til at virke helt ukontrollerbar.

9. Perspektivering

Vi mener, vores masterprojekt er relevant i forhold til ledelse af organisationer i det senmoderne samfund. Særligt har vi i vores respektive ledelsesarbejde bemærket, at den unge generation stiller større krav til opfyldelse af personlige behov, end det har været tilfældet tidligere. Det understøttes af Levinsen (2020), som også mener, at de nye generationer stiller

krav om bæredygtige liv, hvilket blandt andet indebærer relationer, fællesskab, mening og udvikling. Alle områder indgår i det, vi mener er afgørende for arbejdslykke. Det er ikke noget nyt, at medarbejdere gerne vil have mulighed for nære relationer, fællesskab, mening og udvikling i forbindelse med arbejdslivet, men både omfanget og hastigheden, hvormed man gør krav på, at det tilbydes på arbejdspladsen, er accelereret. Samtidig er forventninger og krav til organisationen også steget og medarbejderne forlanger i dag mere end tidligere. At kunne lede en organisation, som tager højde for det stigende behov for arbejdslykke, er derfor afgørende for, at organisationen er i stand til at rekruttere og fastholde kompetente medarbejdere.

Begrebet arbejdslykke er vi ikke stødt på nogen steder, men vi mener, det dækker over det, som særligt den unge generation efterspørger i arbejdslivet. Derfor mener vi, det vil være væsentligt at undersøge begrebet arbejdslykke for særligt de yngre generationer nærmere. Vi mener, det er et forskningsfelt, som indeholder et stort potentiale for udvikling af tidssvarende ledelses- og organisationsteori i et samfund, hvor der de kommende år pga. en historisk lav arbejdsløshed, skal kæmpes endnu hårdere for at få de dygtige medarbejdere ind i organisationen, give dem lyst til at blive, så de kan være med til at videreudvikle den organisation, de er en del af. Samtidig mener vi, at man med fokus på arbejdslykke kan reducere risikoen for, at medarbejdere rammes af burn-out eller quiet quitting.

Som vi indledningsvist i dette masterprojekt var inde på, er der en strømning i samfundet i dag, som bevæger sig væk fra New Public Management og mod New Public Governance. De fund, vi har gjort i vores masterprojekt, taler ind i den udvikling og giver en vinkel på vigtigheden af gode relationer, tillid og frihed for, at der kan skabes grobund for et godt arbejdsliv - det, vi i vores opgave har valgt at kalde arbejdslykke.

10.Litteraturliste

Arbejdsmiljøloven; <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/2062>

Bentzen, T. Ø. (2018) - *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*, kapitel 2.pdf

Brinkmann, S. (2006) *John Dewey - En introduktion*, Gyldendals forlag

Brinkmann, S. (2014, Vol. 20(6) s. 720–725) *Doing without data*

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2020), *Kvalitative metoder, En Grundbog*, Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, S. Elkjær, B. og Rømer, T. Aastrup (2007), *Dewey i dag - En håndsregning til læreruddannelsen*, De unge pædagogers Forlag

Buch & Andersen (2009), *Psyke og Logos*, Dansk Psykologisk Forlag

C. Edmondson C. Amy (2020), *Den frygtløse organisation*, Djøf Forlag

Csikszentmihalyi, M. (2002), *Flow*, Rider

Drath W. H. m.fl. (2008). *Direction, alignment, commitment. Toward a more integrative ontology of leadership*. The Leadership Quarterly.

Frimann, S. (2021). Ledelsesudvikling gennem aktionslæring i teams. I: Hersted, L. *Ledelse i sociale processer – relationer, resonans og responsivitet*. Kap. 11. København: Dansk Psykologisk Forlag

Hersted, L. og Frimann, S. (red.) (2023), *Resonans i organisationer*, Samfundslitteratur

Hammer, S. og Høpner, J. (2021). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*, Samfundslitteratur

Illeris, K. (2020) *Læring*, Roskilde Universitetsforlag.

Kaiser, R.B. 2020, August 6. Leading in an unprecedented global crisis. The heightened importance of versatility. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000186>

Kjær, C. (2010) TV2 - *Så meget tjener du på et helt liv* <https://nyheder.tv2.dk/business/2010-11-22-saa-meget-tjener-du-paa-et-helt-liv>

Levinsen, M. (2020) 7 generationer - værdier, forbrug og levevis nu og i fremtiden, Fremforsk

Pink, D. (2009) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Hans Reizels Forlag

Revsbæk, L. og Tanggaard, L.(2018) KAP 4: Abduktiv lytning af kvalitative interviews i Frederik Alkier Gildberg & Lise Hounsgaard (red.) *KVALITATIVE ANALYSEMETODER I SUNDHEDSFORSKNING*

Rosa, H. (2023), *Det ukontrollerbare*, Eksistensen

Rosa, H. (2024), *Resonans*, Eksistensen

Strandberg, L. (2009) *Vygotskij i praksis*, Akademisk Forlag

Weirsøe, M (2024, 28 Juni) *Hartmut Rosa; Hvis du vil måle resonans hos mennesker, så se på gnisten i deres øjne*. Netavisen "Mandag Morgen" www.mm.dk/artikel/hartmut-rosa-hvis-du-vil-maale-resonans-hos-mennesker-saa-se-paa-gnisten-i-deres-oejne

11 Bilagsliste

Bilag 1	Interview med TD, Vilsted Friskole (lydfil)
Bilag 2	Interview med PP, Vilsted Friskole (lydfil)
Bilag 3	Interview med NK, Vilsted Friskole (lydfil)
Bilag 4	Interview med EX, Skovdyrkerne (lydfil)
Bilag 5	Interview med SL, Skovdyrkerne (lydfil)
Bilag 6	Interview med NX, Skovdyrkerne (lydfil)
Bilag 7	Interview med CX, Ingeniørregimentet (lydfil)
Bilag 8	Interview med MS, Ingeniørregimentet (lydfil)
Bilag 9	Interview med TX, Ingeniørregimentet (lydfil)
Bilag 10	Interviewguide
Bilag 11	Invitation til interview
Bilag 12	Abrahamsen, Gregersen og Nielsen (2024)