



Studienævn for

STANDARD FORSIDE
TIL
EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig ☐ Ikke fortrolig ☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Videnskabelig artikel	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	--------------------------	-----------	---------------	--

Uddannelsens navn	Læring og forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Speciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Natasha Mohr Vidbjørg	20177199	
Afleveringsdato	d. 02/06-2025	
Projektitel/Synopsistitel/Speciale- titel	Omdømmets meningsskabende balance - En refleksion over sprogets rolle i strategisk forankring og oplevet tilhørsforhold	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	144.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave)	139.578	

Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Mogens Sparre
Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlige for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): http://www.plagiat.aau.dk/regler/	

AALBORG
UNIVERSITET

OMDØMMETS MENINGSSKABENDE BALANCE

EN REFLEKSION OVER SPROGETS
ROLLE I STRATEGISK FORANKRING
OG OPLEVET TILHØRSFORHOLD

af Natasha Mohr Vidbjørg

Speciale i Læring og
forandringsprocesser
Juni 2025

Abstract

This thesis investigates the impact of language in organizations and how changes in linguistic practices affect employees' sense of belonging and identity. Using a phenomenological-hermeneutic and social constructivist approach inspired by Hans-George Gadamer (1960/2007) and Ludwig Wittgenstein (1953/2009), it explores language as both descriptive and constructive in organizational contexts. Central to this study is how linguistic shifts, such as rebranding '*HR*' to '*People & Culture*', influence organizational practices and perceptions. The analysis draws on Wittgenstein's view of language as context-dependent and Gadamer's emphasis on historical and cultural contexts shaping understanding. Reinhart Koselleck's (2004) insights on the evolving meanings of concepts over time further support the exploration.

The research also examines how technocratic and market-oriented terminology in employment processes impacts employee relations and well-being. The findings reveal that while linguistic changes can symbolize shifts in organizational relations, their impact on practice and identity is contingent on deeper organizational changes. Additionally, the research delves into the implications of adopting English terminology without contextual reinterpretation, which may inadvertently signal a corporate-oriented approach that distances employees from organizational values.

Furthermore, the thesis addresses the need for more inclusive and conscious linguistic practices that can foster dialogue, recognition, and learning within organizations. It seeks to understand the images of meaning that arise from the intersection of strategically formulated language and employees' everyday experiences, and how this language frames their sense of belonging, development, and identity. The research ultimately aims to contribute to a deeper understanding of the significance of language in organizational contexts and inspire reflections on fostering linguistic practices that enhance workplace relations and well-being.

Sources such as Gadamer's (1960/2007) view on situating understanding in historical and cultural contexts, and Koselleck's (2004) perspective on the dynamic meanings of concepts, provide a theoretical foundation for exploring the active role of language in shaping organizational realities. Wittgenstein's (1953/2009) insights into the contextual determination of language meaning further support the analysis. This thesis not only underscores the transformative potential of language but also advocates for practices that align more closely with cultural and historical contexts to foster a more inclusive and constructive organizational environment.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	9
2. Problemfelt	11
2.1 Problemargumentation	13
3. Problemformulering.....	15
4. Metode	16
4.1. Case som metode.....	16
4.2. Egen position i organisationen	17
4.3. Fem misforståelser	18
4.4. Dataindsamling.....	19
4.5. Interviewguide.....	20
4.6. Autoetnografisk tilgang og forskerpositionering	21
5. Videnskabsteoretisk udgangspunkt	23
6. Præsentation af empiri	26
6.1. I brudfladerne opstår behovet for nye billeder	27
7. Omdømmets meningsskabende balance	29
7.1 Modelstruktur	29
7.2 Systemiske implikationer og kulturelle paradokser	31
7.3 Betydningen af meningsbrud.....	31
7.4 Meningsmatrixen som videreudvikling.....	33
7.5 Seks oplevelsesnære scenarier – meningsmatrixen som empirisk model	35
7.5.1. Matrixen som dialogisk redskab	37
7.6. Fra teori til praksis.....	37
8. Diskussion.....	39
8.1 Trivsel og tvivl	40
8.2 Frihed og forventning.....	44

8.3 Struktur og fortælling	47
8.4 Struktur og relation i traineeprocessen	51
8.5 Når balancesamtalen mister balancen	54
8.6 Strategi, værdier og medarbejderperspektiver	58
8.7 Når idealer møder praksis.....	62
9. Konklusion.....	64
10. Omdømmets meningsskabende balance	66
11. Litteraturliste.....	70

Forord

Dette speciale er udarbejdet som et afsluttende projekt på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser ved Aalborg Universitet og tæller 30 ECTS-point. Det har til formål at undersøge sprogets rolle i en organisationskultur og hvordan ændringer i sproglige praksisser kan påvirke medarbejderes oplevelse af tilhørsforhold, identitet og mening. Specialet tager afsæt i en fænomenologisk-hermeneutisk forståelse af sproglig meningsskabelse og bygger på kvalitative data indsamlet gennem samtaler i en konkret organisation.

Jeg vil gerne rette en stor og oprigtig tak til den organisation, der har åbnet dørene for mig og givet mig mulighed for at gennemføre denne undersøgelse. Tak for jeres tillid, nysgerrighed og ikke mindst jeres villighed til at dele erfaringer og refleksioner. En særlig tak til de medarbejdere, som deltog i interviews og samtaler, jeres ord og indsigter har givet liv og tyngde til undersøgelsen og været helt afgørende for specialets tilblivelse.

En særlig og hjertelig tak skal også lyde til min vejleder, Mogens Sparre, for kyndig vejledning, fagligt udsyn og en vedvarende tro på projektets potentiale. Tak for dine inspirerende spørgsmål, skarpe læsninger og ikke mindst for kaffe, kage og samtaler, der spændte fra ontologi til hverdagsliv. Din støtte har været en grundpille i arbejdet og har både styrket min faglige dømmekraft og min glæde ved det akademiske håndværk.

Tak også til medstuderende og kolleger for faglig sparring, refleksion og opmuntring undervejs. Jeres perspektiver og feedback har hjulpet mig til at skærpe blikket og nuancere mine fund.

Med dette speciale håber jeg at kunne bidrage til en større opmærksomhed på sprogets betydning i organisatoriske forandringsprocesser og sætte fokus på, hvordan sproglige praksisser ikke blot beskriver, men medskaber virkeligheder, og dermed har potentiale til at styrke relationer, trivsel og mening i arbejdslivet.

God læselyst

Natasha Mohr Vidbjørg

Aalborg, juni 2025

1. Indledning

Jeg vil i dette speciale undersøge sprogets betydning i organisatoriske sammenhænge, med særligt fokus på hvordan sproglige praksisser påvirker medarbejderes oplevelse af identitet, tilhørsforhold og meningsskabelse. Undersøgelsen tager afsæt i en fænomenologisk-hermeneutisk tilgang, inspireret af Hans-Georg Gadamer (1960/2007), Peter L. Berger og Thomas Luckmann (1966/2003) samt Ludwig Wittgenstein (1953/2009), og søger at kaste lys over sprogets rolle som både erkendelsesform og meningsskabende kraft i sociale konstruktioner. I tråd med Berger og Luckmanns (1966/2003) forståelse af organisationer som sociale konstruktioner, snarere end handlende aktører, anskues organisationen i dette speciale som et produkt af interaktioner mellem subjekter, der gensidigt konstruerer virkelighed gennem sprog. Det er dermed ikke '*organisationen*', der handler, men de mennesker, som i deres praksis og sproglige udvekslinger skaber og vedligeholder det kulturelle fællesskab, som kan betegnes som en *organisationskultur* (Sparre 2016). I denne proces opstår der *intersubjektivitet*, en delt forståelseshorisont, som kontinuerligt forhandles og forskydes i takt med organisatoriske forandringer (Sparre & Andersen 2025).

Et centralt spørgsmål i specialet er, hvordan ændringer i sproglige betegnelser, eksempelvis i strategidokumenter, titler og interne kommunikationsformer, rammesætter den sociale virkelighed og dermed påvirker medarbejderes oplevelse af tilhør og identitet. Reinhart Koselleck (2004) påpeger, at begrebernes betydning ændres over tid og derved åbner for nye handlemuligheder. Dermed bliver sproglige reformuleringer ikke blot semantiske forskydninger, men potentielle drivkræfter for organisatorisk transformation, eller alternativt symbolske tiltag uden reel effekt i praksis. Denne problematik aktualiseres i brugen af begreber som '*Human Resources*', '*onboarding*' og '*employer branding*', der ofte importeres direkte fra en angloamerikansk kontekst og anvendes i danske organisationer uden nødvendigvis at blive lokaliseret eller kritisk reflekteret. Denne tendens kan føre til en teknokratisk og markedsorienteret sprogbrug, hvor medarbejdere konstrueres som ressourcer frem for mennesker, hvilket har implikationer for både trivsel, relationer og faglig anerkendelse, hvor medarbejdere konstrueres som ressourcer frem for mennesker (Kirkeby, 2006), hvilket har implikationer for både trivsel, relationer og faglig anerkendelse. I nyere kultur- og læringsteori anskues sprog ikke blot som et kommunikationsredskab, men som et performativt og meningsskabende element, der både former og forhandles i praksis (Alvesson & Kärreman 2000; Wenger 1998/2004). Gennem sproglige praksisser skabes de narrative rammer, som gør det muligt for individer at forstå sig selv som del af et fællesskab, og som samtidig afgrænser, hvad der opleves som legitim viden, deltagelse og identitet (Berger & Luckmann, 1966/2003; Illeris, 2006/2018). Når

ledelsen eksempelvis benytter strategisk corporate-sprog, kan det ubevidst signalere afstand til medarbejdernes hverdagsprog og værdier, og derved udfordre oplevelsen af praksisfællesskab (Lave & Wenger, 1991/2003). Sproget spiller en afgørende rolle i, hvordan sociale identiteter og gruppetilhør konstrueres i organisatoriske sammenhænge. Ifølge teorien om praksisfællesskaber (Lave & Wenger, 1991/2003) formes læring og deltagelse ikke gennem formel overførsel af viden, men gennem aktiv involvering i sociale praksisser, hvor sprog fungerer som både redskab og arena for mening. Sproget er dermed med til at definere, hvad der tæller som legitim deltagelse, hvilke roller der er tilgængelige, og hvordan medlemmer orienterer sig mod fællesskabets normer og værdier. Det er gennem denne sproglige deltagelse, at individers identitet udvikles i relation til fællesskabet og den kulturelle kontekst, det er indlejret i.

Specialets formål er således at undersøge, hvordan sproglige ændringer, formuleret som ledelsesmæssige strategier, modtages, fortolkes og eventuelt omsættes i praksis af medarbejdere i en konkret organisatorisk kontekst. Med udgangspunkt i konkrete fortællinger og empiriske cases belyses de *meningsbilleder*, der opstår i mødet mellem det strategiske sprog og medarbejdernes oplevede hverdagsvirkelighed. Gennem denne undersøgelse søger jeg at bidrage til en ny erkendelse af forståelse af sprogets rolle i en organisations kulturelle og sociale dynamikker.

2. Problemfelt

Sprog er ikke neutralt. Det er en del af den kultur og arv, som former vores blik på verden (Gadamer, 1960/2007). Sproget er ikke blot et redskab til at beskrive virkeligheden, det er en aktiv medskab af vores oplevede hverdagsverden (Schütz, 1945/2005). Den måde, vi forstår fænomener på, er uløseligt knyttet til de begreber og ord, vi har til rådighed. Ifølge Gadamer (1960/2007) er vores erkendelse altid situeret i en historisk og kulturel kontekst. Sproget bærer således både fortidens betydninger og sætter rammerne for vores forståelse af nutiden. Vi møder aldrig verden neutralt, men gennem sproglige strukturer, der er indlejret i tradition og kultur. Koselleck (2004/2005) understreger, at begrebernes betydning forandres over tid, og med nye betydninger følger også nye forventningshorisonter, der former vores handlemuligheder i nutiden. Denne forståelse har særlig betydning i organisationer, hvor sprog og begrebsbrug afspejler, og forsøger at påvirke, organisationskultur og praksis. Når en afdeling ændrer navn fra *Human Resources* til *Mennesker & Kultur*, er det ikke blot en sproglig forskydning. Det kan signalere et strategisk forsøg på at ændre forståelsen af relationen mellem ledelse og medarbejdere. Spørgsmålet er imidlertid, om en sådan ændring fører til reelle praksisændringer, eller blot fungerer som symbolsk iscenesættelse. Derfor er det centralt at undersøge, hvordan disse ændringer fortolkes og modtages af medarbejderne, skaber de nye måder at tænke om arbejde, læring og relationer, eller forbliver det tomme ord?

Begreber som '*Human Resources*', '*onboarding*', '*employer branding*' og '*work-life balance*' er eksempler på ledelsesudtryk, der er importeret fra en angloamerikansk kontekst og ofte integreres i danske organisationer uden nødvendigvis at blive oversat eller tilpasset til den lokale kulturelle og organisatoriske kontekst. Dette kan skabe et sprogligt og betydningsmæssigt misforhold mellem strategisk intention og medarbejdernes oplevede virkelighed (Justesen & Mik-Meyer, 2012: 89). Hvis vi i stedet talte om *mennesker*, *læring* og *relationer*, ville det kunne skabe nye forståelser af arbejdet og de fællesskaber, det foregår i, og potentielt ændre den intersubjektive oplevelse af organisationen som et kulturelt fællesskab.

Wittgenstein (1953/2009) introducerer begrebet *sprogspil* for at illustrere, hvordan ord får mening i specifikke sociale kontekster. Betydning opstår i brug, og de begreber, vi vælger, er ikke blot neutrale betegnelser, men medskabere af virkelighed. Ifølge Berger og Luckmann (1966/2003) er begreber og betegnelser institutionelle fænomener, der producerer og reproducerer den sociale virkelighed. Når en organisation benytter betegnelsen *Human Resources*, impliceres en forståelse af medarbejdere som midler i en produktionslogik, frem for som subjekter i sociale relationer, fællesskaber og

læringsprocesser. Set i forlængelse af Koselleck (2004) skaber begreberne normer og rammer, som strukturerer organisatorisk praksis, ikke blot i måden, vi taler, men i måden, vi rekrutterer, leder og organiserer. Sproget er ikke blot en refleksion af organisationskulturen, det er med til at skabe den. Begrebet *kulturel intersubjektivitet*, som udviklet af Berger, Luckmann og Schütz, refererer til den måde, hvorpå sociale virkeligheder og betydninger skabes og fastholdes gennem fælles forståelser og sociale rutiner i hverdagslivet (Schütz, 1932/2005; Berger & Luckmann, 1966/2003). Den sociale virkelighed er med andre ord ikke givet, men et produkt af vedvarende forhandlinger mellem aktører i en kontekstbunden kultur. Når vi taler om organisationer, arbejde og mennesker med bestemte begreber, deltager vi aktivt i den sociale konstruktion af virkeligheden (Berger & Luckmann, 1966/2004: 65). Begrebsbrug genererer mentale billeder og forventninger, der styrer både forståelse og handling. Begrebsbrug genererer mentale billeder og forventninger, der styrer både forståelse og handling. Over tid kan disse forestillinger opnå karakter af sandheder og begrænse vores forestillingsevne (Koselleck, 2004: 113). Dermed bliver sproget ikke blot et udtryk for organisationskulturen, men også et aktivt redskab til (gen)skabelse af den (Berger & Luckmann, 1966/2004: 65). Særligt i moderne organisationer, hvor sproget om arbejdskraft ofte præges af teknokratiske og markedsorienterede termer, har dette konsekvenser. Det er dog vigtigt at fastholde, at sprog ikke determinerer praksis, men påvirker, hvilke forestillinger og handlemuligheder der opfattes som legitime. Sproget *kan* ændre noget, men *gør* det ikke nødvendigvis.

Når vi taler om arbejde, relationer og fællesskaber med bestemte begreber, skaber vi ikke blot beskrivelser, vi skaber virkeligheder (Krogager 1998: 88). Ifølge Per Krogager har sproget i konsulentarbejdet en performativ kraft, hvor måden noget italesættes på, samtidig er med til at skabe det felt, det beskriver. Denne sproglige konstruktion af virkelighed sker ikke i isolation, men i sociale kontekster, hvor sprogbrug indgår i en løbende forhandling af mening. Her er begrebet praksisfællesskaber (Lave & Wenger 1991) centralt, deltagelse i en organisationskultur er samtidig deltagelse i et fælles læringsrum, hvor sproglige udtryk, metaforer og begreber bliver fælles referencerammer. Når nye medarbejdere træder ind i organisationen, lærer de ikke kun konkrete arbejdsopgaver, de lærer at tale organisationens sprog og forstå den virkelighed, sproget skaber. Brugen af fagsprog eller engelske termer uden kulturel forankring kan i den forbindelse virke fremmedgørende. Forskning i kognition og sprog viser, at modersmål og fremmedsprog aktiverer forskellige emotionelle og kognitive niveauer (Dewaele, 2010; Pavlenko, 2012). Hvor modersmålet ofte bærer emotionel resonans og kulturel genkendelse, kan engelske eller teknokratiske udtryk opleves som distancerede og abstrakte. Dette skaber ikke kun sproglig barriere, men også en potentiel

intersubjektiv forskydning, hvor fælles forståelse og tilhørsforhold bliver svækket. Når sproget mister sin genkendelighed, risikerer det også at svække det relationelle bånd, der ellers skabes gennem fælles meningsskabelse. Derfor er det afgørende, hvordan sproget bruges i organisationsudvikling. Krogager (1998) peger på, at konsulenter må være opmærksomme på, hvilke billeder og forestillinger sproget fremkalder, og hvordan det påvirker både selvforståelse og praksis. Når organisationer ændrer sproget om sig selv, er det ikke en semantisk detalje, men en strategisk og kulturel markør, der påvirker medarbejdernes oplevelse af formål, relationer og identitet.

I den konkrete case rejser dette spørgsmålet om, hvilken funktion sproget omkring visionen '*bedst til mennesker*' faktisk udfylder. Når ledelsen kommunikerer menneskelige værdier og ønsket om psykologisk tryghed, men samtidig undlader at understøtte dette i strukturer, relationer og hverdagens handlinger, opstår en diskursiv dissonans. Denne spænding mellem det sagte og det levede, mellem strategi og praksis, kan potentielt underminere medarbejdernes oplevelse af autenticitet og tillid til organisationskulturens fortælling. Sprogets potentiale som meningsskabende kraft forvitrer, hvis det ikke følges af handling, der bekræfter og forankrer det i praksisfællesskabets hverdagsliv.

2.1 Problemargumentation

I arbejdet med dette speciale er min opmærksomhed rettet mod sprogets rolle i organisationskulturens udvikling og i medarbejderes oplevelse af tilhørsforhold og identitet. Det er ikke en ny erkendelse, at sprog former vores virkelighed, men i en organisatorisk kontekst er det interessant at undersøge, hvordan bestemte begreber og formuleringer både kan åbne og lukke for specifikke forståelser, handlinger og positioner (Berger & Luckmann, 1966/2004; Gadamer, 1960/2007). I en organisationskultur, hvor sproget er i bevægelse, eksempelvis via navneændringer, nye begreber eller strategiske visioner, opstår et spørgsmål om, hvordan disse sproglige tiltag modtages og gives betydning i praksis. Både Gadamer (1960/2007) og Wittgenstein (1953/2009) minder os om, at vi aldrig møder verden sprogløst. Vores erkendelse og handling sker gennem begreber, som er formet af historiske, kulturelle og organisatoriske traditioner (Koselleck, 2004). Viden bliver først betydningsfuld i en sproglig og kulturel kontekst, hvor den gives form gennem kommunikation. Det gør det relevant at spørge: Hvad sker der, når en ledelse i en organisation taler om *Mennesker og Kultur* i stedet for *HR*? Ændrer det medarbejdernes oplevelse af arbejdet? Påvirker det forståelsen af rolle, relationer og fællesskab, eller opleves det blot som et symbolsk skift uden reel forankring i praksis? Denne undren danner udgangspunkt for specialet. Formålet er ikke at kritisere konkrete tiltag

eller søge efter utilfredshed, men at undersøge, hvordan sproglige praksisser og strategiske intentioner sameksisterer, eller kolliderer, med medarbejderes oplevede hverdagsvirkelighed (Schütz, 1945/2005). Det er min antagelse, at sproget, som både strukturel og relationel størrelse, spiller en central rolle i, hvordan medarbejdere opfatter sig selv og deres plads i organisationskulturen. Men hvordan opleves dette i praksis? Hvad betyder det for oplevelsen af at høre til, at bidrage og at være en del af noget større? Med inspiration fra en socialkonstruktivistisk tilgang og en fænomenologisk-hermeneutisk erkendelsesforståelse søger jeg at afdække de meningsbilleder, der opstår i mødet mellem strategisk sprog og medarbejderes hverdagspraksis (Schütz, 1945/2005; Gadamer, 1960/2007; Berger & Luckmann, 1966/2004).

Her spiller også Ole Fogh Kirkebys (2006) tanker om sprog, etik og anerkendelse en vigtig rolle. Han ser sproget som en etisk forpligtelse og som et grundlag for at forstå den anden som et unikt subjekt. Ifølge Kirkeby (2006) skaber det organisatoriske sprog ikke blot strukturer, men også muligheden for at møde den anden i et rum præget af anerkendelse og ansvar. Dette perspektiv bidrager til en mere eksistentiel forståelse af sprogets rolle i organisatorisk kultur.

Jeg forsøger ikke at måle effekter eller stille krav om konsistens mellem intention og oplevelse, snarere ønsker jeg at undersøge, hvordan mening skabes, forhandles og forankres i det sproglige. Dette sprog påvirker ikke blot, hvordan medarbejdere italesætter sig selv og hinanden, men også hvordan de oplever identitet, udvikling og tilhørsforhold i den kultur, de selv er med til at forme. Hermed indskrives specialet sig i en forståelse af organisationer som intersubjektive konstruktioner, skabt gennem fælles betydningsdannelse og fortolkning i konkrete sociale sammenhænge (Sparre 2016; Sparre & Andersen 2025). Denne forståelse deles af Charlotte Wegener (2014), der med sin praksisforskning viser, hvordan medarbejdere gennem hverdagens mikrohandling og fortællinger er medskabere af organisatorisk virkelighed. Ifølge Wegener (2014) bør vi undersøge, hvordan meningsskabelse opstår i spændingsfeltet mellem struktur og praksis, og hvordan sproget både kan åbne og afgrænse muligheder for at tænke og handle. Specialet skal således ikke læses som et opgør med bestemte praksisser, men som en nysgerrig og kritisk undersøgelse af, hvad det sproglige lag 'gør', og hvilke konsekvenser det har for dem, der er en del af organisationen. Det er en undersøgelse af, hvorvidt det sprog, der bruges til at signalere værdier og kultur, faktisk skaber den virkelighed, det forsøger at fremkalde.

Denne undren er også personlig. Den udspringer af mine egne erfaringer som praktikant og studentermedhjælper i den organisation, jeg har valgt at undersøge. Jeg har været en del af feltet og

har iagttaget, hvordan sprog, relationer og strukturer påvirker medarbejderes oplevelse og engagement. Netop derfor er jeg optaget af at bidrage med en undersøgelse, der ikke kun handler om systemer og strukturer, men om menneskers oplevede virkelighed, og hvordan denne virkelighed farves og formes af det sprog, der bruges i af medarbejderne i organisationen. Problemet er derfor ikke et *problem* i klassisk forstand, men snarere en erkendelse af kompleksiteten i sproglige og kulturelle forandringsprocesser. Mit håb er, at specialet kan bidrage til en mere nuanceret forståelse af sprogets rolle i organisatoriske sammenhænge, og til refleksion over, hvordan strategiske visioner og sproglige praksisser kan forbindes på måder, der fremmer meningsfuld intersubjektivitet, anerkendelse og læring i en levende organisationskultur.

3. Problemformulering

Hvordan kan forståelsen af nogle medarbejderes oplevelse og fortolkning af en organisations strategiske sprog og værdier bidrage til forståelsen af hvad der skaber eller forstyrrer følelsen af tilhørsforhold og mening i arbejdslivet?

Kommenterede [MS1]: Fint med et problemfelt - men kunne man ikke også få en problemargumentation? Hvorfor er det et problem? For hvem er det et problem? Hvorfor ente du op med netop det problem?

4. Metode

Da virkelighed i dette speciale forstås som noget, der skabes og opretholdes gennem sociale processer og sproglig interaktion, kan organisationen ikke anskues som et objektivt fænomen, der lader sig måle udefra. I stedet rettes fokus mod den måde, hvorpå medarbejdere, gennem deres forståelser, sprog og handlinger, aktivt medskaber den organisatoriske virkelighed. Her anskues organisationskultur som et intersubjektivt fænomen, der formes og forhandles i hverdagens praksisser og betydningsfællesskaber (Sparre 2016; Berger & Luckmann 1966/2004). For at indfange disse meningsskabende processer anvendes en kvalitativ metode, der muliggør indsigt i, hvordan sproglige begreber forstås, opleves og anvendes i praksis. Formålet er ikke at identificere kausale sammenhænge eller frembringe repræsentative udsagn, men at belyse, hvordan virkelighed, identitet og tilhørsforhold formes gennem medarbejderes sproglige og relationelle praksis.

4.1. Case som metode

Rammen for dette speciale er en dansk revisions- og rådgivningsvirksomhed. Ifølge interne strategidokumenter og ledelseskommunikation beskrives udviklingen som værende i *rivende vækst*, hvilket kommer til udtryk gennem en betydelig medarbejdertilgang og omfattende organisatoriske forandringer inden for de sidste par år. Disse ændringer inkluderer både justeringer i ledelsesstrukturen og en strategisk omstilling af organisationens identitet og fremtidige retning. Som led i denne udvikling har direktionen formuleret en ny vision og mission samt et tydeligt værdigrundlag, som danner et centralt omdrejningspunkt for både intern og ekstern kommunikation. Visionen lyder: *Bedst til mennesker – kunder og medarbejdere*, mens missionen formuleres som: *Betroet SMV-sparringspartner som skaber udvikling, forenkling og overblik*. Derudover opererer organisationen med tre kerneværdier: *Proaktiv og løsningsorienteret, nærværende og i øjenhøjde*, samt *troværdig og ansvarlig*. Disse udsagn fungerer ikke blot som formelle pejlemærker, men også som kulturelle orienteringspunkter, der i stigende grad forsøges forankret i medarbejdernes hverdagspraksis.

Strategiske udsagn som visioner og værdier er ikke blot retoriske udsmykninger, men har potentiale til at fungere som *meningsskabende rammer*, der former både identitet, adfærd og kultur (Schultz 1994; Alvesson & Kärreman 2000). Det er i spændingsfeltet mellem disse strategiske intentioner og medarbejdernes levede erfaringer, at jeg søger at undersøge, hvordan organisatorisk omdømme og fællesskab skabes, forhandles og udfordres i praksis. Øverst i organisationen står en administrerende direktør. Den nuværende øvrige direktion består af tre funktionsopdelte direktører med ansvar for

henholdsvis *Rådgivning*, *Mennesker & Kultur*, og *Revision, Outsourcing & Processer*. En fjerde direktør forventes tilføjet som led i en strategisk udvidelse af ledelseskredsen, en udvikling, der afspejler en igangværende skalering af organisationens ledelseskapacitet. Af disse områder udgør *Rådgivning* og *Revision, Outsourcing & Processer* organisationens kerneforretning, med direkte kundeorienterede og faglige ydelser som grundlag for omsætning og vækst. Modsat betegnes *Mennesker & Kultur* som en fællesfunktion, der, sammen med Økonomi, Kommunikation, IT og Jura, skal understøtte trivsel, læring, ledelsesstøtte og strategieksekvering på tværs af organisationen. Denne differentiering mellem kerneforretning og fællesfunktion har betydning for, hvordan ressourcer, anerkendelse og synlighed fordeles, både strukturelt og oplevet blandt medarbejderne. Set i relation til Henry Mintzbergs (2023) forståelse af organisationer som komplekse sociale systemer med mange samtidige logikker, bliver det tydeligt, at denne organisation rummer både professionalisme og hierarki. Den organisatoriske kompleksitet fordrer opmærksomhed på, hvordan forskellige grupper og niveauer i organisationen fortolker og omsætter strategisk kommunikation til praksis. Det rejser spørgsmålet om, hvordan medarbejdere i forskellige roller og organisatoriske lag oplever sprog, tilhørsforhold og meningsskabelse i en virkelighed præget af både vækst, forandring og formel styring.

4.2. Egen position i organisationen

Min tilgang til denne undersøgelse udspringer af en særlig position i organisationen, hvor jeg ikke blot har observeret på afstand, men selv har deltaget aktivt i den hverdag, jeg nu forsøger at forstå. I efteråret 2024 begyndte jeg som praktikant og fortsatte siden som studentermedhjælper i rekrutteringssupport, en nyetableret funktion i afdelingen *Mennesker & Kultur*. Jeg trådte ind i et organisatorisk rum præget af begyndende strukturer og et uafklaret mandat. Der fandtes endnu ingen faste arbejdsbeskrivelser, klare procedurer eller entydig ledelsesmæssig tilstedeværelse, da vores chef, som også fungerer som konsulent, kun sjældent var fysisk til stede. Det betød, at jeg i høj grad selv måtte finde og forme min rolle, udvikle arbejdsgange og skabe mening i en hverdag præget af distanceledelse og uafklarede forventninger. Samtidig deltog jeg i det spirende arbejde med at etablere og forhandle en ny *organisationskultur*. Den kultur, jeg blev en del af, var ikke givet på forhånd, men opstod løbende i samspil med kollegaer gennem sproglige og sociale praksisser. Det var tydeligt, at betydninger og rutiner ikke var fastlagte, men blev formet og forhandlet i takt med, at nye roller og relationer udviklede sig. Denne proces kan forstås som en løbende skabelse af *intersubjektivitet*, de fælles forståelseshorisonter, der opstår, når mennesker i fællesskab forsøger at finde mening i det, de gør (Sparre & Andersen, 2025). Jeg deltog i møder, løste opgaver, tog del i

uformelle samtaler og observerede, hvordan sproget om arbejde, ansvar og kultur blev anvendt, og til tider undgået, i praksis. Denne form for *tæt-på-viden* udgør ifølge Bent Flyvbjerg (2006) en styrke ved casestudier, hvor fokus er på det specifikke, levede og kontekstnære frem for på generalisering. Jeg førte løbende feltnoter og nedskrev de situationer, som satte sig fast, særligt de øjeblikke, hvor sproget skabte spændinger, tvetydighed eller uklarhed. Det var i disse situationer, at brud mellem strategisk kommunikation og faktisk praksis trådte tydeligt frem. Jeg har ikke kun lyttet til det, der blev sagt, men også lagt mærke til det, der blev *undladt*, *drejet udenom* eller *pakket ind* i strategiske formuleringer. Min position i organisationen kan betegnes som *refleksiv deltager-iagttagere*. Det giver adgang til et rigt indblik i de processer, hvorigennem organisationskultur og intersubjektiv mening skabes og udfordres. Samtidig forpligter det mig til løbende at forholde mig til min egen rolle, mine tolkninger og de sociale dynamikker, jeg selv har været en del af. Dette speciale er ikke en neutral undersøgelse, men en undersøgende bevægelse, hvor min egen erfaring og historie flettes ind i casens fortælling og belyser de sproglige og kulturelle forhandlinger, der finder sted i et organisatorisk felt i forandring.

4.3. Fem misforståelser

Flyvbjerg (2006) advarer mod fem udbredte misforståelser om casestudier, som jeg i dette speciale eksplicit forholder sig til. Første misforståelse er, at kontekstafhængig viden skulle være mere værdifuld end kontekstafhængig. Tværtimod er det netop i sproglige praksisser, i hverdagens samtaler og betydningsforhandlinger, at organisatoriske forståelser og relationer bliver skabt. Jeg vil undersøge, hvordan medarbejdernes lokale betydningskabelse, eksempelvis af onboarding eller work-life balance, er afgørende for at forstå visionens betydning i praksis.

En udbredt misforståelse er, at man ikke kan udlede noget meningsfuldt ud fra enkelttilfælde. Jeg vil netop argumentere for, at det er individets konkrete erfaring og subjektive fortælling, der danner grundlag for erkendelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Fortællingerne i denne case, både mine egne og medarbejdernes, udspringer af hver vores livsverden. Enkelttilfældet bliver dermed ikke en svaghed, men tværtimod en adgang til forståelse af organisatoriske fænomener (Flyvbjerg, 2006). Gennem en dialogisk og refleksiv proces kan horisonterne mellem forsker og deltagere gradvist potentielt smelte sammen, hvilket ifølge Gadamer (1960/2007) muliggør en horisontsammensmeltning, hvor forskelligartede perspektiver mødes. Denne proces kan skabe intersubjektivitet, en fælles meningshorisont, hvor forståelser ikke blot koordineres, men gensidigt beriger hinanden. I konteksten af organisationskultur og sproglig praksis muliggør dette en indsigt i,

hvordan sprog både former og afspejler den kulturelle virkelighed. Medarbejdernes fortællinger bliver således ikke blot data, men meningsskabende bidrag til en kollektiv forståelse, hvor sproget fungerer som et aktivt medium for erkendelse og fælles orientering (Haslebo, 2020; Schnoor, 2022).

Tredje misforståelse er, at casestudier udelukkende egner sig til hypotesegenerering. Dette speciale anvender ikke blot casen til at formulere nye spørgsmål, men også til at udfordre eksisterende teori om sprogets rolle i organisationer.

Fjerde misforståelse er, at casestudier blot bekræfter forskerens forforståelser. Med en eksplorativ og fortolkende tilgang søger jeg eksplicit ikke at få bekræftet en hypotese, men at undersøge, hvordan forskellige medarbejdere oplever og italesætter sproglige og kulturelle ændringer. Her kombinerer jeg kontekstnære fortolkninger med teoretiske perspektiver i et ønske om at skabe nye erkendelser.

Femte misforståelse er, at casestudier ikke kan sammenfattes i klare konklusioner. Ambitionen med dette speciale er ikke at reducere kompleksiteten til én sandhed, men at bidrage med viden om, hvordan sproglige forskydninger former enkelte medarbejders oplevelse af identitet og tilhørsforhold i organisationskulturen. Det er netop flertydigheden, ikke entydigheden, der gør casen analytisk værdifuld. Samlet set tillader casen en kombination af adgang og fortrolighed med en akademisk kritisk distance.

4.4. Dataindsamling

Empirien indsamles gennem semistrukturerede interviews med udvalgte medarbejdere, som enten er en del af, eller har tæt tilknytning til, afdelingen *Mennesker & Kultur*. Formålet er at fremkalde deres erfaringer, fortolkninger og umiddelbare associationer til de begreber, der præger organisationens strategiske sprog og selvforståelse, herunder visionen '*bedst til mennesker*'. Interviewene tilrettelægges med en åben og fleksibel tilgang, der giver plads til uforudsete temaer, fortolkninger og erkendelser. Dette er i overensstemmelse med den eksplorative og fænomenologisk-hermeneutiske tilgang, som præger hele undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Der lægges særlig vægt på at inddrage medarbejdernes egne formuleringer, erfaringer og nuancerede forståelser frem for at anvende en stramt struktureret interviewguide. De sproglige valg, som informanterne selv anvender, betragtes som væsentlige spor i undersøgelsen af, hvordan organisationskultur og identitet opleves og italesættes. Som forsker betragter jeg mig selv som *medfortolker* snarere end neutral observatør. Jeg er bevidst om, at både spørgsmål, temaer og indsigter formes i dialog mellem mine egne forforståelser og de sociale kontekster, hvori forskningen udspiller sig. Denne refleksive positionering, forankret i en autoetnografisk og dialogisk forskningspraksis (Ellis, Adams & Bochner,

2011), muliggør et indblik i de intersubjektive meningsrum, hvor sprog og praksis mødes, udfordres og (gen)forhandles i organisationens daglige liv.

4.5. Interviewguide

I forlængelse af specialets fortolkende udgangspunkt (Berger & Luckmann, 1966/2004; Gadamer, 1960/2007) er interviewguiden tilrettelagt med det formål at fremkalde deltagernes egne forståelser, erfaringer og emotionelle reaktioner på udvalgte nøglebegreber i organisationens sprog. Guiden er ikke opbygget som et traditionelt semistruktureret interview med faste tematiske blokke, men inspireret af en eksplorativ, åben og associationsbaseret tilgang, hvor sproget i sig selv betragtes som empirisk genstand (Kvale & Brinkmann, 2015). Formålet er ikke at teste hypoteser eller fremprovokere bestemte svar, men at undersøge, hvordan sproglige begreber virker i praksis: Hvilke associationer vækker de? Hvordan, og om, anvendes de i hverdagen? Opleves de som meningsfulde, uklare, forpligtende eller fremmedgørende? Denne tilgang trækker på Kvale og Brinkmanns (2015) forståelse af interviewet som en meningsproducerende samtale, hvor viden skabes i interaktionen. Ved at præsentere begreber ét ad gangen opfordres deltagerne til umiddelbare fortolkninger, hvilket muliggør indblik i deres sproglige virkelighedsforståelser, og dermed i de intersubjektive processer, hvori organisationskultur formes og forhandles (Schutz, 1932/2005).

Interviewene tilrettelægges med fokus på at skabe tryghed og plads til refleksion. Deltagerne opfordres til at tænke højt og sætte egne ord på begreberne uden at skulle repræsentere organisationen. Jeg understreger fra start, at der ikke findes rigtige eller forkerte svar, og jeg undgår at afbryde deltagerne, medmindre det er nødvendigt for forståelsen. Dette understøtter en tilgang, hvor meningen opstår i samtals rytme og relation (Gadamer, 1960/2007). Samtidig er jeg bevidst om min position som delvist insider i organisationen. Denne relation kan påvirke, hvad og hvordan der siges noget, ikke nødvendigvis på grund af mig som person, men som følge af den sociale og symbolske kontekst. I tråd med Camilla Sløk (2020) anerkendes, at udtalelser i organisatoriske sammenhænge kan få moralsk eller karrieremæssig betydning. Dette kalder på etisk sensibilitet. K. E. Løgstrup (1997) peger på, at vi i mødet med et andet menneske har en fordring om at tage vare på den tillid og sårbarhed, der gives. Derfor betragtes interviewene ikke blot som datagenerering, men som etiske møder, hvor intersubjektive relationer, magt og sproglig meningsdannelse konstant forhandles. Jeg indtager en refleksiv og ansvarlig forskerposition og anerkender, at min egen tilstedeværelse, og den måde jeg lytter, spørger og skriver, påvirker både processen og resultatet. Data anonymiseres, informeret samtykke indhentes, og deltagerne præsenteres som stemmer i et landskab af betydning,

ikke som bærere af en objektiv sandhed, men som medskabere af den organisationskulturelle virkelighed. Ved at kombinere begrebsstimuli med åbne spørgsmål og kvalitative fortolkninger skabes mulighed for at indfange både det sagte og det sansede. Tøven, latter, skepsis eller entusiasme forstås her som vigtige indikatorer på sproglig resonans eller distance og kan kaste lys over, hvordan organisationskultur opleves og forhandles intersubjektivt i samtalens rum. Denne tilgang rummer en fænomenologisk sensibilitet over for interviewets nuancer og stemninger (Alvesson & Skoldberg, 2018), hvor det relationelle samspil mellem deltager og interviewer ses som en del af datamaterialet. Skabelonen er samtidig designet med fleksibilitet for øje, så interviewet kan tilpasses den enkelte deltager og kontekst. Skabelonen er samtidig designet med fleksibilitet for øje, så interviewet kan tilpasses den enkelte deltager og kontekst. Der arbejdes ud fra en forståelse af interviewet ikke som en neutral teknik til at 'indhente' viden, men som en kontekstuel og samskabende interaktionsform, hvor betydning opstår i mødet mellem interviewer og deltager (Kvale & Brinkmann, 2015). Det betyder, at deltagerne inviteres til selv at introducere begreber, skifte fokus eller udfordre præmissen for spørgsmålene. På den måde bliver interviewsituationen i sig selv et udtryk for de intersubjektive meningsforhandlinger, der også kendetegner hverdagslivet i organisationen.

4.6. Autoetnografisk tilgang og forskerpositionering

pecialet trækker på en autoetnografisk tilgang, hvor forskeren anerkendes som en integreret del af den virkelighed, der undersøges. I modsætning til objektivistiske idealer om forskningsmæssig distance, betragtes viden her som situeret og forankret i den levede erfaring. Som Carolyn Ellis, Tony E. Adams og Arthur P. Bochner formulerer det, er autoetnografi en forskningsform, der forbinder det personlige med det kulturelle og gør det muligt at undersøge, hvordan sociale fænomener opleves indefra, gennem refleksion, følelser og fortælling (Ellis, Adams & Bochner 2011). Når forskeren selv indgår i feltet, åbnes der for at indfange praksisnære, sanselige og emotionelle dimensioner af organisatorisk liv – herunder hvordan organisationskultur opleves, forhandles og formes gennem sprog, kropslighed og relationer. Dette muliggør en erkendelse, som netop udspringer af det intersubjektive og situerede, frem for det generaliserbare og distancerede. Tilgangen indebærer et etisk og erkendelsesteoretisk ansvar, hvor forskerens egne erfaringer og refleksioner behandles som data – ikke for at stå alene, men for at bidrage analytisk gennem systematisk refleksion og teoretisk forankring. Som Ellis et al. pointerer, er autoetnografi ikke blot en metode, men også en holdning til forskning, hvor sårbarhed, ærlighed og refleksivitet er centrale principper (Ellis, Adams & Bochner 2011). I denne optik bliver forskerens position ikke en bias, men en ressource for at forstå komplekse sociale fænomener, netop fordi den muliggør adgang til de meningslag, der ellers forbliver tavse. Jeg

anvender en *thick description*-tilgang (Geertz, 1973), hvor målet ikke er at reducere kompleksitet, men at fremkalde de subtile og ofte uudtalte betydningslag i organisationens sproglige og kulturelle praksisser. Det gælder for eksempel, hvordan nøglebegreber som '*onboarding*', '*work-life-balance*' eller '*fastholdelse*' opleves i medarbejdernes livsverden og indgår i intersubjektive meningsforhandlinger.

Som deltager i organisationens liv får jeg adgang til de meningslag, som sjældent artikuleres direkte, men som udspiller sig i det sagte såvel som i tavshed, kropssprog, rytmer og pauser. Her bliver begreber som *livsverden* (Gadamer, 1960/2007: 236) og *intersubjektivitet* centrale for forståelsen af, hvordan organisationskulturens virkelighed skabes og opleves, ikke som fast struktur, men som levende praksis. Denne forskerposition indebærer dog også metodologiske risici, herunder risiko for konfirmationsbias, blindhed over for det selvfølgelige og relationel loyalitet (Alvesson & Sköldberg, 2018). Derfor arbejder jeg med løbende selviagttagelse gennem feltlogbog og analytiske memoer, hvor egne reaktioner, relationer og fortolkninger granskes kritisk. I tråd med Gadamer (1960/2007) betragtes viden her som horisontsammensmeltning, en bevægelse mellem egne forudsætninger og andres perspektiver, hvor ny mening kan opstå i mødet.

Ved at lade min egen erfaring med organisationskulturens strategiske sprog og kulturelle koder møde medarbejdernes fortolkninger, bliver det muligt at undersøge, hvordan disse fælles forståelser både skaber tilhør og spændinger. Autoetnografien fungerer således ikke som et personligt projekt, men som en metodisk og teoretisk informeret tilgang til at indfange og fortolke de intersubjektive og organisatoriske virkeligheder, som udspiller sig i et felt, jeg selv er en del af.

5. Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Dette speciale er forankret i et fænomenologisk-filosofisk-hermeneutisk perspektiv, som har til formål at undersøge, hvordan mening skabes og forhandles i konkrete sociale og sproglige sammenhænge. Perspektivet forener Gadammers (1960/2007) hermeneutiske fokus på forståelse og fortolkning med Schütz' (1967/2005) fænomenologiske opmærksomhed på subjektiv erfaring og *livsverden*. I dette perspektiv fremstår virkeligheden ikke som noget givent, men som noget, der opstår i mødet mellem individets forforståelse og den kontekst, det fortolker, en *horisontsammensmeltning*, hvor mening aldrig er entydig, men situeret og foranderlig. Det fænomenologiske udgangspunkt indebærer, at menneskers erfaringer og handlinger forstås indefra, med blik for, hvordan individer skaber mening i deres hverdagsliv (Schütz, 1967/2005). Schütz' (1967/2005) begreb om *typificeringer* henviser til, hvordan aktører orienterer sig i sociale sammenhænge gennem fælles forståelsesrammer, der muliggør koordinering og orden. Disse forståelser er ikke statiske, men formes, opretholdes og forskydes gennem kommunikation i sociale fællesskaber.

Denne tilgang forbindes med Berger og Luckmanns (1966/2004) socialkonstruktivistiske position, hvor virkeligheden forstås som socialt og *intersubjektivt* konstitueret. Det vil sige, at virkelighedens struktur, herunder begreber som '*organisation*', '*arbejdskultur*' og '*HR*', ikke er naturgivne, men konstrueres og institutionaliseres gennem historiske og sociale processer. Virkeligheden er med andre ord et produkt af menneskers løbende betydningsskabelse og reproduceres gennem sprog, praksis og social interaktion. Med dette udgangspunkt bliver en organisation ikke en aktør i sig selv, men et *felt af subjekter*, der i samspil, og ofte gennem konflikter, skaber det, vi forstår som *organisationskultur*. Det er netop subjekterne, som giver kulturen til hinanden (Sparre 2016) og som, i takt med sproglige og praksisbaserede forskydninger, skaber nye horisonter og former for intersubjektivitet (Sparre & Andersen 2025). Når medarbejdere eksempelvis møder nye strategiske narrativer, skaber det mulighed for nye fortolkninger af deres relation til organisationskulturen og til hinanden.

Ontologisk bygger min forståelse af virkeligheden som relationel og processuel. Organisationer anskues ikke som faste strukturer, men som dynamiske, *meningsbårne fænomener*, der opstår og genskabes gennem menneskers interaktion, kommunikation og fælles forestillinger. Denne forståelse er afgørende for nærværende case, hvor strategiske ændringer i sprog og symbolik, eksempelvis ændringen fra *HR* til *Mennesker & Kultur*, ikke blot forstås som administrative justeringer, men som

meningsskabende handlinger, der påvirker medarbejdernes oplevelse af identitet, tilhørsforhold og anerkendelse.

Epistemologisk tager specialet afsæt i en fortolkende videnskabsforståelse, hvor viden opstår i relationelle og dialogiske processer. Inspireret af Gadammers hermeneutik (1960/2007) og Weicks (1995) *sensemaking*-teori anskues viden ikke som en objektiv afspejling af virkeligheden, men som et resultat af menneskers forsøg på at skabe orden og mening i deres oplevelser, ofte i samspil med andre.

Den forskningsmæssige interesse er således ikke at afdække en sandhed om organisationskulturen, men at undersøge, hvordan aktører, gennem sprog og praksis, skaber, udfordrer og forhandler de forståelsesrammer, der præger deres organisatoriske liv. I denne forbindelse er min egen position som deltager og iagttager central. Jeg har adgang til kontekstnære fortolkninger, uformelle samtaler og en levet forståelse af det organisatoriske felt. Denne insiderposition rummer både potentiale og risiko, på den ene side giver det adgang til dybdegående forståelser, på den anden side kræver det metodisk refleksivitet og transparens ift. bias, blinde vinkler og egen positionering (Alvesson & Skoldberg 2009; Schütz 1967/2005).

Organisationen forstås med afsæt i Berger og Luckmann som en social konstruktion, der kontinuerligt genskabes gennem aktørernes sprog og handling. Begreber som '*onboarding*', '*kultur*' og '*work-life balance*' fremstår ikke som neutrale, men som *institutionaliserede konstruktioner*, der er opstået og udviklet over tid. I den proces spiller sproget en performativ rolle, det er ikke blot et redskab til beskrivelse, men et aktivt element i skabelsen af virkelighed og fællesskab.

Endelig har specialet et tydeligt hermeneutisk udgangspunkt, hvor forståelse altid sker i lys af forforståelse. Enhver fortolkning er situeret, både hos forsker og informant, og derfor betragtes interviewdata ikke som objektive sandheder, men som *fortolkede udsagn*, præget af erfaring, position og livsverden. Dette gør sig særligt gældende i diskussionen, hvor medarbejdernes stemmer forstås som dele af en *intersubjektiv meningskontekst*.

Wittgensteins (1953/2009) begreb om *sprogspil* giver et analytisk greb til at forstå, hvordan begreber som *onboarding* eller *anerkendelse* får forskellig betydning afhængigt af den kontekst og position, hvori de anvendes. Et begreb kan fungere fællesskabende ét sted og ekskluderende et andet. Dette aktualiserer spørgsmålet om, hvordan sprog skaber, og begrænser, mening og tilhørsforhold i organisationskulturens levede virkelighed.

I dette speciale anskues sprog ikke blot som et redskab til kommunikation, men som et eksistentielt og socialt fænomen, der former menneskers virkelighedsforståelse. Altså, betragtes forståelse som en *dialogisk proces*, hvor mening opstår i mødet mellem individets forforståelse og det, der fortolkes. Forskeren træder ind i feltet med egne erfaringshorisonter, men må samtidig lade sig bevæge af andres perspektiver for at opnå dybere indsigt. Dette bliver tydeligt i arbejdet med kvalitative interviews, hvor fokus rettes mod medarbejdernes oplevelser, og på hvordan de skaber og udtrykker mening gennem sprog. Her bliver Wittgensteins (1953/2009) begreb om *sprogspil* centralt. Ord får betydning i brug, og deres betydning afhænger af den kontekst, de indgår i, organisatorisk, kulturelt og relationelt. Begreber som '*kultur*' eller '*anerkendelse*' får forskellig klang og vægt, afhængigt af hvem der udtaler dem, og hvilken position vedkommende indtager. Det samme ord kan fungere fællesskabende i én kontekst og som kilde til distance eller modstand i en anden. I specialet undersøges, hvordan sådanne begreber bruges og fortolkes i hverdagens organisatoriske praksis, og hvordan medarbejdere på tværs af niveauer og erfaringer (gen)forhandler de sproglige rammer, de møder.

Ved at tage sproget alvorligt som både konstituerende og performativt, åbnes der for en undersøgelse af, hvordan mening, identitet og tilhørsforhold skabes, ikke blot afspejles, i sproglige praksisser. Fokus er således ikke på at definere begrebernes 'sande' betydning, men på at undersøge, hvordan de *bruges, forstås og opleves* i organisationens levede liv.

6. Præsentation af empiri

I dette speciale er fortællinger valgt som metodisk og formidlingsmæssigt greb til at strukturere og præsentere det empiriske materiale. Fortællingerne er udviklet på baggrund af interviews, feltnoter og egne erfaringer som deltager og observatør i organisationen. Der indgår seks fortællinger: Anne, Simone, Caroline, Sofie, min egen fortælling samt en syntetiseret fortælling baseret på organisationens kulturanalyse fra 2023. Det er væsentligt at præcisere, at disse fortællinger ikke skal forstås som traditionelle cases, men snarere som *narrative konstruktioner* og *analytiske portrætter*, der formidler oplevede organisatoriske situationer og betydningsfulde praksisser.

Disse konstruktioner er ikke neutrale gengivelser, men fortolkede fremstillinger, skabt i mødet mellem empiri, analytisk blik og forskerens livsverden. De er situerede i organisationens hverdagsvirkelighed og afspejler de intersubjektive relationer og sproglige normer, der formes og forhandles i praksis. Fortællingerne baserer sig metodisk på idéen om *narrativ meningsskabelse* (Bruner, 1986) og den hermeneutiske fortolkningstradition (Ricoeur, 1984), hvor forståelse udvikles gennem fortolkning af menneskelige handlinger og erfaringer i kontekst.

Ved at strukturere empirien som fortællinger gives læseren mulighed for at træde ind i de oplevelsesverdener, som udspiller sig i organisationen, ikke som passive læsere, men som medfortolkere. Fortællingerne inviterer til identifikation, skaber emotionel resonans og åbner for horisontsammensmeltning (Gadamer, 1960/2007), hvor læserens og forskerens forståelseshorisonter mødes og udfordres gensidigt. Dette er i tråd med specialets fortolkende og refleksive tilgang, hvor formidling ses som en konstituerende proces, en relationel begivenhed mellem tekst og læser (Gallagher, 1992). Metodisk er valget af fortællingsformen også et udtryk for en etisk bevidsthed om, at empiri ikke blot *findes*, men *skabes* i den relationelle og sproglige udveksling mellem forsker og felt (Kvale & Brinkmann, 2015). Fortællingen bliver dermed ikke en oversættelse af interviewdata, men en *fortolkende syntese*, skabt gennem forskerens analytiske og narrative arbejde. Denne form muliggør en kompleks og nuanceret repræsentation af stemninger, tvetydigheder og kulturelle spændinger, som ofte forsvinder i mere fragmentariske analyser, hvor citater brydes op og indflettes i begrebsstyrede diskussioner. Det etiske aspekt ligger også i forsøget på at bevare konteksten omkring informanternes stemmer. I stedet for at løsne citater fra deres betydningsbærende omgivelser, gives hver fortælling mulighed for at udfolde et situationsbillede, der fremstår meningsfuldt i sig selv. Dette minimerer risikoen for at udtalelser instrumentaliseres eller reduceres til illustrerende brudstykker. Det er i tråd med et etnografisk ideal om *thick description* (Geertz,

1973), hvor både detaljer og betydningslag bevares, og hvor respekt for informanternes perspektiv og organisationskulturelle kontekst er centralt.

Ved at vælge fortællingsformen skabes der desuden mulighed for at læseren engageres aktivt. I stedet for at møde en analyse præget af begrebsapparater og forklaringslogikker, får læseren adgang til billeder, stemninger og oplevede realiteter i organisationens hverdagsliv. Det skaber grundlag for en undersøgelse, hvor teorier og begreber, eksempelvis '*organisationskultur*', '*intersubjektivitet*' og '*identitetsforhandling*', kan bringes i spil som fortolkningsredskaber, ikke som sandhedsregimer. Fortællingerne fungerer dermed ikke blot som illustrationer af pointer, men som selvstændige diskussionsrum, hvor organisatoriske narrativer og praksisser undersøges i deres levede form. Diskussionen sigter ikke mod at afdække en entydig sandhed om balancesamtaler eller trivsel, men mod at åbne for refleksioner, forskydninger og nye forståelser, med udgangspunkt i de betydninger, der skabes og deles i organisationens sociale rum.

Afslutningsvis understøtter denne tilgang specialets overordnede ambition om at kombinere autoetnografisk indlejring med fortolkende diskussion, hvor forskeren indgår som en del af det fænomen, der undersøges. I samspil med organisationens stemmer og fortællinger skabes et rum for *meningsskabelse og indsigt i praksis*, forankret i både subjektive erfaringer og i den fælles livsverden, som organisationens medlemmer bebor.

6.1. I brudfladerne opstår behovet for nye billeder

Selvom fortællingsformen har givet mulighed for at udfolde stemninger, betydningslag og relationelle nuancer i organisationskulturens liv, opstod der under behandlingen af empirien et behov for at systematisere de tværgående mønstre, som materialet pegede på. Både i interviewudskrifter, i min egen deltagende fortælling og i organisationens kulturanalyse fra 2023 fremstod bestemte spændinger særligt gennemgående. Jeg iagttog igen og igen, hvordan forskellige former for mening, strategisk, sproglig og oplevet, ikke altid hang sammen, men snarere spændte mod hinanden. Det var ikke enkeltstående uoverensstemmelser, men gentagende forskydninger og meningsbrud, som syntes at forme medarbejdernes oplevelse af organisationens kultur og retning. Disse observationer udsprang af en abduktiv bevægelse, hvor jeg undersøgte materialets implicite mønstre og lod teorien vokse frem som et svar på empirien. Inspireret af hermeneutisk cirkulation og med afsæt i et fænomenologisk blik på mening og livsverden (Gadamer, 1960/2007), søgte jeg efter en forståelsesramme, der kunne fastholde og synliggøre de komplekse relationer mellem intention og oplevelse. Netop i spændingsfeltet mellem disse lag opstod de meningsbrud, der blev centrale for min

videre undersøgelse. De peger ikke blot på fejl i implementering eller kommunikation, men på forskydninger i, hvordan mening skabes, forhandles og opleves i organisationen. Disse forskydninger kan ikke reduceres til enkelttilfælde, de udgør snarere et mønster, som skærer på tværs af roller og perspektiver. Det blev tydeligt, at der manglede et redskab til at indfange og begrebsliggøre disse brud, ikke for at reducere kompleksiteten, men for at kunne tydeliggøre og undersøge den. Derfor udviklede jeg en model, som kunne fungere som fortolkningsramme for de relationer og forskydninger, der konstant forhandles mellem organisationens sprog, kultur og praksis. Modellen, som præsenteres i det følgende afsnit, udspringer netop af disse empirisk funderede iagttagelser og søger at skabe overblik over, hvordan mening, og meningsbrud, former sig i organisationskulturens hverdagsliv.

7. Omdømmets meningsskabende balance

EN MODEL FOR ORGANISATORISK RESONANS OG MENINGSBRUD

I dette speciale introduceres en ny, egenudviklet model: *Omdømmets meningsskabende balance*. Modellen er tænkt som en teoretisk ramme til at forstå, hvordan omdømme opstår og forhandles i spændingsfeltet mellem det strategiske sprog, den formelle praksis og medarbejderens oplevede virkelighed. Modellen bygger på et fænomenologisk-hermeneutisk udgangspunkt (Gadamer, 1960/2007), Weicks begreb om sensemaking (1995), Kirkebys filosofi om relationel anerkendelse (2006) samt perspektiver på organisationskommunikation som sproglig og performativ praksis (Schultz, 1994; Alvesson & Kärreman, 2000).

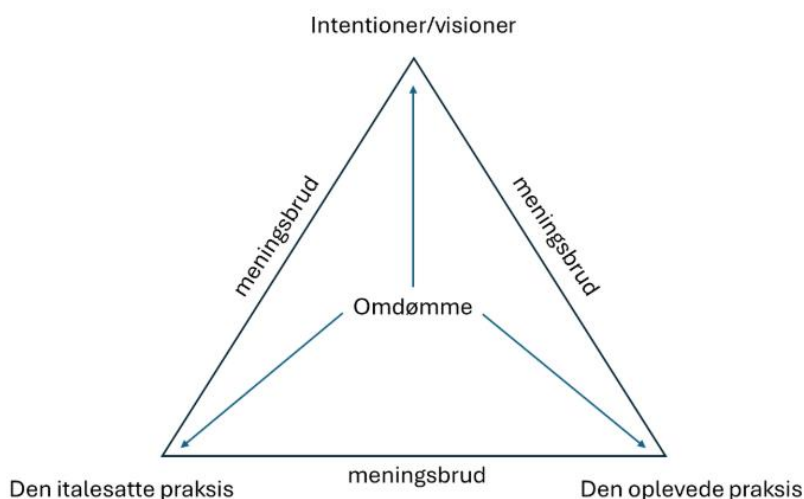


Figure 2 - egen udarbejdet forklaringsmodel

7.1 Modelstruktur

Modellen er opbygget som en trekant, hvor *omdømme* placerer sig i midten som en relationel og intersubjektiv tilstand. Tre centrale elementer danner trekantens hjørner:

Øverst: Intentioner og visioner – det strategiske sprog og de udmeldte værdier.

Nederst til venstre: Italesat praksis – formelle procedurer, politikker og ledelsesformer.

Nederst til højre: Oplevet praksis – medarbejderens hverdagsvirkelighed, stemninger og erfaringer.

Langs modellens ydersider placeres begrebet *meningsbrud*, de steder, hvor der opstår uoverensstemmelse mellem strategi, praksis og oplevelse. Disse brud udgør afgørende punkter, hvor mening kollapser, og hvor medarbejderens meningsskabelse forstyrres. Modellen hviler på erkendelsen af, at omdømme ikke er noget organisationen *har*, men noget der skabes og (gen)forhandles i sociale processer mellem mennesker, gennem sprog og handling. Det er medarbejderne, som kulturbærende subjekter, der i deres interaktioner skaber og opretholder organisationskulturen. Når de tre dimensioner, intention, italesat praksis og oplevet praksis, er i samklang, opstår det, jeg kalder *organisatorisk resonans*; en tilstand præget af tillid, psykologisk tryghed og oplevet mening. Derimod opstår *meningsbrud*, når der opstår spændinger eller uoverensstemmelser mellem disse elementer. Bruddene kan identificeres i tre grundlæggende konstellationer:

Mellem intention og praksis – for eksempel når strategien taler om *liv i balance*, men arbejdstilrettelæggelsen ikke tager højde for fleksibilitet.

Mellem praksis og oplevelse – for eksempel når onboardingprocedurer er strukturerede på papiret, men opleves som fragmenterede og uforståelige af medarbejderen.

Mellem intention og oplevelse – for eksempel når medarbejderen ikke genkender sig selv i de værdier, der kommunikeres, og derfor føler sig ekskluderet fra det sproglige fællesskab.

Omdømme forstås her ikke som en objektiv indikator, men som en *levet erfaring*, forankret i medarbejderens livsverden. Det er en intersubjektiv proces, hvor mening opstår i mødet mellem strategisk sprog, konkret praksis og medarbejderens egen oplevelse. Meningsbrud er derfor ikke blot semantiske forskydninger, de er affektive og kropslige erfaringer, som kan føre til mistillid, oplevet fremmedgørelse og tab af engagement. Her bliver Kirkebys (2006) filosofi om anerkendelse central, hvis medarbejderen ikke mødes som et helt menneske med følelser, perspektiver og autonomi, men alene som funktion, reduceres samtalen til styring og strategi. Når balancesamtaler opleves som kontrol og onboarding som skemaer uden relationel forankring, mister sproget sin resonans. Det er i dette spændingsfelt, at organisationskulturen enten understøtter eller underminerer oplevet mening. Det, der er på spil, er ikke blot kommunikation, men tillid, og i sidste ende det meningsbærende fundament for trivsel og tilhørsforhold.

7.2 Systemiske implikationer og kulturelle paradokser

Meningsbrud opstår i spændingsfeltet mellem det sagte, det gjorte og det erfarede, og netop i dette felt bliver omdømme et spørgsmål om kulturel og relationel integritet. Et meningsbrud kan i nogle tilfælde fungere som en åbning, et rum for refleksion, horisontsammensmeltning (Gadamer, 1960/2007) og udvikling. Andre gange får bruddet karakter af fastlåshed, hvor oplevelser af uoverensstemmelse mellem strategi og praksis sætter sig som det, Maiken Schultz (1994) beskriver som *facadeværdier*, værdier, der cirkulerer i organisationens kommunikative overflade, men ikke forankres i hverdagspraksis og relationel genkendelse. I denne forståelse bliver det interne omdømme ikke blot et spørgsmål om ledelsesmæssig legitimitet, men om den intersubjektive oplevelse af at høre til og blive taget alvorligt som menneske. Organisationskulturen formes ikke af strategien alene, men af de mange mikrointeraktioner, hvor sprog og handling mødes i praksis. Her bliver spørgsmålet ikke *hvad* organisationen siger, men *hvordan* det sagte bliver meningsfuldt i medarbejderens oplevede virkelighed.

Zygmunt Bauman (2000) beskriver den moderne organisationsverden som præget af flydende strukturer og skiftende relationer. I en sådan kontekst bliver stabile meningshorisonter sjældne, og behovet for anerkendelse og resonans forstærkes. Det, som organisationen, forstået som en kulturel kontekst båret af dens aktører, kan tilbyde, er ikke nødvendigvis klare svar, men tilstedeværelse, dialog og mulighedsrum for medfortolkning. Hvis oplevelser af brud ignoreres eller reduceres til afvigelser, svækkes det kollektive narrativ, og relationelle forbindelser risikerer at gå i opløsning. Den foreslåede model skal i den sammenhæng ikke ses som et diagnostisk værktøj, der kortlægger årsag og virkning, men som optik, der gør det muligt at undersøge, hvordan omdømme som intersubjektivt fænomen opstår, udfordres og (gen)forhandles. At være *'bedst til mennesker'*, for nu at tage udgangspunkt i den strategiske ambition, kan ikke måles i overensstemmelse mellem dokumenter og procedurer, men må spores i det mellemmenneskelige rum, hvor tillid, genkendelse og oplevet mening vokser frem, eller udebliver.

7.3 Betydningen af meningsbrud

I den oplevede organisationskultur

Meningsbrud opstår, når sproglige idealer og oplevet virkelighed trækker i hver sin retning. Når direktionen formulerer stærke strategiske udsagn som *'liv i balance'* eller *'bedst til mennesker'*, genererer det et kulturelt forventningsrum, ikke bare hos medarbejdere, men også i den intersubjektive fællesforståelse, der udgør organisationens kultur. Ifølge Sparre (2016) manifesterer

kultur sig både i det, der bliver sagt, og det, der bliver tiet, herunder, når dele af HR-arbejdet omtales med ironi eller som useriøst. En sådan praksis er ikke bare uskyldig jargon; den udtrykker kulturelle koder, som kan bidrage til at underminere meningen i det strategiske sprog. Når visioner og praksis ikke kobles gennem oplevet relevans, svækkes både ledelsens troværdighed og medarbejdernes tillid. Schultz (1994) betegner dette som *facadeværdier*, værdier, der cirkulerer i strategiske dokumenter, men ikke bliver til virkelighed i de relationelle møder. Det medfører, at det strategiske ledelsesrum risikerer at miste sin forankring i praksis. Alvesson og Kärreman (2000) peger på faren for *overidentifikation*, hvor medarbejdere indledningsvis engagerer sig i organisationens fortælling, men sidenhen reagerer med distance og kynisme, hvis oplevelsen ikke matcher fortællingen.

I medarbejderens erfaringsverden

For den enkelte medarbejder kan meningsbrud skabe oplevelser af fremmedgørelse, emotionel udmattelse og tab af professionsstolthed. Meningsskabelse, (Weick, 1995) som den kontinuerlige proces, hvor mennesker forsøger at skabe sammenhæng og forstå deres rolle i komplekse situationer, udfordres, når oplevelsen af virkeligheden ikke harmonerer med det, organisationen kommunikerer. Den intersubjektive balance forstyrres, og medarbejderen kan miste forbindelsen til både kolleger, opgaver og organisatorisk identitet. Arbejdslivet risikerer at blive fragmenteret og uden resonans. Kirkeby (2006) understreger, at organisationer har et etisk ansvar for at møde medarbejdere med anerkendelse, ikke som redskaber, men som hele mennesker. Når denne etiske dimension reduceres til målstyring og effektivitet, undermineres relationens menneskelige betydning. Et meningsbrud bliver dermed ikke blot et organisatorisk problem, men et etisk og eksistentielt svigt.

I organisationens læringsmiljø

Meningsbrud har også direkte implikationer for organisatorisk læring. Amy Edmondson (1999) viser, hvordan psykologisk tryk er en forudsætning for læring, innovation og feedback. I kulturer præget af usikkerhed og strategisk tomhed opstår der ofte tavshed frem for dialog, medarbejdere undlader at sige noget, ikke fordi de er ligeglade, men fordi de ikke længere tror, deres stemme gør en forskel. Dette er ikke udtryk for passivitet, men for socialt betinget tilbagetrækning, hvor det intersubjektive rum er blevet utrygt. Der opstår læringsblokering, og med tiden bliver det mere sikkert at tie end at tale.

Meningsbrud bør ikke reduceres til ledelsesfejl eller kommunikative svigt, men forstås som tegn på, at organisationens intersubjektive og kulturelle fundament er under pres. Modellen *Omdømmets meningsskabende balance* muliggør en undersøgelse af disse brud som bevægelser væk fra

kerneverdierne, ikke for at udpege skyld, men for at åbne refleksion. Omdømme forstås her ikke som en statisk størrelse, men som et fænomen i bevægelse, skabt i spændingsfeltet mellem dét, der siges, dét der gøres, og dét, der opleves. Hvor der er samklang mellem vision, tale og handling, kan der opstå *horisontsammensmeltning* (Gadamer, 1960/2007) og organisatorisk resonans. Hvor der er friktion, forstyrres *meningsskabelse* (Weick, 1995) og den gensidige anerkendelse, der udgør fundamentet for både trivsel og udvikling. Det kræver mere end kommunikation at genoprette forbindelsen, det kræver et kulturelt engagement i, hvordan mening faktisk opstår, erfares og deles.

7.4 Meningsmatrixen som videreudvikling

I forlængelse af modellen *Omdømmets meningsskabende balance*, hvor intentioner, italesat praksis og oplevet praksis danner en trekant omkring det relationelle fænomen *internt omdømme*, introduceres her en videreudvikling: *Meningsmatrixen*. Hvor trekanten giver en dynamisk forståelsesramme for spændingsfelter i organisationens hverdagsliv, muliggør matrixen en mere detaljeret kategorisering af mønstre i samklang og meningsbrud. Dermed udvides modellens analytiske rækkevidde, og dens potentiale som refleksionsværktøj i organisatorisk læring og udvikling styrkes. I stedet for at betragte omdømme som et samlet indtryk, forstås det i matrixen som et processuelt og intersubjektivt fænomen, der konstant (re)skabes i spændet mellem strategiske intentioner, organisatorisk praksis og den sansede, erfarede virkelighed. Det er i dette spændingsfelt, at mening enten styrkes eller svækkes, og hvor organisationskulturens troværdighed kontinuerligt forhandles. Denne tilgang er ikke deterministisk, Matrixen foreslår ikke faste konsekvenser, men sandsynlige effekter, der varierer afhængigt af den konkrete kontekst og de involverede aktørers position og oplevelse.

Intentioner	Praksis	Perception	Effekt på omdømme (internt)
✗	✗	✗	Demotivation – kollektiv mistillid og exit-tendenser
✓	✗	✗	Strategisk tomhed – risiko for cynisme og modstand
✓	✗	✓	Frustration – oplevet uautenticitet og brud i tillid
✓	✓	✗	Symbolsk retorik – strategisk sprog uden oplevet substans
✗	✓	✓	Værdiforvirring – meningsløshed og emotionel frakobling
✓	✓	✓	Samklang – psykologisk tryghed, tillid og meningsfuldhed

Figur 3 – Egen udarbejdet figur: matrix over intentioner, praksis og perception som reflektionsmodel for internt omdømme.

Modellen er inspireret af systemteoretisk tænkning og bygger videre på Knoster et al.s (2000) +/- matrix samt empiriske observationer fra nærværende case. I matrixen antages det, at en vis overensstemmelse mellem strategiske værdier, implementeret praksis og medarbejdernes oplevede mening kan styrke oplevelsen af sammenhæng og tillid (Schultz, 1994; Kirkeby, 2013). Med udgangspunkt i seks centrale scenarier, som hver er kendetegnet ved tilstedeværelse (✓) eller fravær (✗) af de tre domæner, synliggøres forskellige måder, hvorpå ledelsen i en organisation kan understøtte eller udfordre sit interne omdømme. Hvor den oprindelige trekantiske model introducerede begrebet *meningsbrud* som et teoretisk markeringspunkt, specificerer matrixen nu, hvilke typer af brud der kan opstå, eksempelvis strategisk tomhed (✓-✗-✗) eller symbolsk kommunikation (✓-✓-✗). I disse scenarier kommunikerer værdier uden handling eller uden oplevet resonans, hvilket i visse tilfælde kan føre til fremmedgørelse og tillidsbrud (Weick, 1995). Det er dog vigtigt at understrege, at ikke alle medarbejdere nødvendigvis vil opleve sådanne brud på samme måde, og effekten heraf afhænger i høj grad af den konkrete kulturelle kontekst, relationel erfaring og den enkeltes position i organisationen.

Omvendt peger scenariet *samklang og psykologisk tryghed* (✓-✓-✓) på muligheden for et internt omdømme præget af sammenhæng og tillid. Dette opstår, når der er resonans mellem strategisk sprog,

handlinger og medarbejderens oplevelse, en situation hvor horisontsammensmeltning kan finde sted (Gadamer, 1960/2007), og hvor relationel anerkendelse kan udvikles i praksis (Kirkeby, 2013).

Matrixens tre domæner fastholdes som grundkomponenter:

Intentioner: Det værdibårne og strategiske sprog, hvormed organisationen kommunikerer retning og identitet.

Italesat praksis: De handlinger og rutiner, som formelt italesættes og forventes implementeret.

Oplevet praksis (perception): Den sansede, erfarede og fortolkede virkelighed, hvor medarbejderen skaber mening og oplever anerkendelse.

Det er i interaktionen mellem disse dimensioner, at organisationens kulturelle landskab, og dermed det intersubjektive omdømme, (re)produceres. Når én eller flere af disse dimensioner udebliver, opstår meningsbrud, som potentielt kan udfordre både trivsel, læring og organisatorisk integritet. Men netop ved at synliggøre disse mønstre og forskelle, bliver det muligt for medarbejderne organisationen at reflektere over sin egen kommunikation, ledelse og praksis, og derigennem (gen)skabe en mere balanceret og meningsfuld organisatorisk kultur.

7.5 Seks oplevelsesnære scenarier – meningsmatrixen som empirisk model

De seks idealtypiske scenarier, som udgør matrixens struktur, bygger således på konkrete udsagn fra medarbejdere og ledere, der – med forskellige ord – gav udtryk for forskydninger mellem strategisk kommunikation, organisatorisk praksis og personlig oplevelse. I kombination med teoretiske begreber som *sensemaking* (Weick, 1995), *facadeværdier* (Schultz, 1994), *intersubjektivitet* og *livsverden* (Schütz 1945/2005) blev det muligt at destillere seks centrale mønstre, hvorom organisationens kulturelle spændingsfelter kan forstås og diskuteres. Matrixen har tre dimensioner:

Intention – det, organisationen siger, vil og kommunikerer strategisk

Praksis – det, der konkret gøres i hverdagen

Perception – det, medarbejderen oplever og mærker

Disse dimensioner afspejler ikke blot en kommunikationsstruktur, men et *levet forhold* i samspil med menneske og organisationskulturen, og udgør en ramme for at forstå organisationens interne omdømme som en *intersubjektiv, kulturelt forankret proces*.

X Intention X Praksis X Perception	<i>Demotivation og exit</i>	Organisationen fremstår som et tomrum, hvor hverken strategisk retning, støttende praksisser eller oplevet mening er til stede. Medarbejderen mister forankring i både struktur og relation, hvilket truer oplevelsen af identitet og mening i arbejdet. Det er her, organisationskulturen fremstår som fragmenteret, og relationen som fraværende (Edmondson, 1999).
X Intention ✓ Praksis X Perception	<i>Rutine uden mening</i>	Der handles og produceres, men uden sproglig forankring eller oplevet betydning. Intersubjektiviteten svækkes, og arbejdet opleves som mekanisk og uden gensidighed (Løgstrup, 1956). Kulturen reduceres til drift, uden livsverden og fælles horisont.
X Intention X Praksis ✓ Perception	<i>Omsorg uden retning</i>	Der kan opleves varme, nærvær og kollegial støtte, men uden retning og struktur bliver relationerne skrøbelige. Ifølge Berger & Luckmann (1966/2003) opstår der her en perception uden struktur, hvor mening ikke fastholdes kulturelt, men beror på enkelte relationers styrke.
✓ Intention X Praksis X Perception	<i>Strategisk tomhed</i>	Organisationen kommunikerer værdier, men uden handling og anerkendelse forankres de ikke i medarbejdernes oplevelse. Dette skaber <i>facadeværdier</i> (Schultz, 1994) og svækker tilliden til både ledelse og strategi. Kulturen præges af skepsis, og horisonter mødes ikke.

✓ Intention ✓ Praksis X Perception	<i>Symbolsk kommunikation</i>	Der gøres det rigtige, men det mærkes ikke. Her kolliderer <i>sensemaking</i> (Weick, 1995), og medarbejderens livsverden forbindes ikke til organisationens handlinger. Der kan være kulturel orden, men uden resonans. Subjektet forbliver udenfor.
✓ Intention ✓ Praksis ✓ Perception	<i>Samklang og psykologisk tryghed</i>	Når det sagte, det gjorte og det erfarede smelter sammen, opstår tillid og relationel resonans. Intersubjektiviteten styrkes, og den organisatoriske kultur opleves som autentisk og meningsfuld. Det er her, anerkendelsen ikke blot kommunikerer, men mærkes (Kirkeby, 2013).

7.5.1. Matrixen som dialogisk redskab

Meningsmatrixen skal ikke opfattes som en endelig klassifikation, men som en refleksiv struktur, der gør det muligt at diagnosticere og italesætte, hvor organisationens sproglige intentioner og strukturelle handlinger ikke skaber mening i medarbejderens livsverden. Matrixen tilbyder et sprog for at undersøge de små brud og skævheder, der i praksis underminerer trivsel, tilhør og engagement.

Ved at placere empiriske observationer og interviewudsagn i matrixen muliggøres: identifikation af *meningsbrud* og kulturelle paradokser, synliggørelse af steder, hvor *intersubjektiv anerkendelse* svigter, og refleksion over, hvordan organisationen kan arbejde med at *reparere* forbindelser mellem strategi, praksis og oplevelse.

7.6. Fra teori til praksis

Meningsmatrixen udgør sammen med trekanten *Omdømmets meningsskabende balance* et samlet refleksivt værktøj, der er udviklet med baggrund i specialets case og datamateriale. Hvor trekanten skaber overblik over sammenhængen mellem *strategi, struktur og sansning*, tilbyder matrixen en metode til at *lokalisere og forstå meningsforstyrrelser* i praksis. Omdømme fremstår dermed ikke som en statisk opfattelse, men som en relationel og sanselig proces forankret i medarbejdernes erfaringer og organisationskultur. Meningsbrud bliver i dette perspektiv ikke blot et problem, men en

mulighed for at genforhandle betydning og styrke fælles horisonter. Det er netop i denne bevægelse, mellem erkendelse og gensidig justering, at omdømmets levede betydning opstår.

8. Diskussion

Dette kapitel er struktureret omkring de udvalgte fortællinger, som ikke blot fungerer som formidlingsredskaber, men som fortættede, empirisk funderede analyser, hvor organisatoriske strukturer, sproglige praksisser og relationelle dynamikker bliver tydelige. Fortællingerne er ikke fikionaliserede gengivelser, men kondenserede meningskonstruktioner, der udspringer af interviewdata, feltnoter og dokumentanalyse. De bygger således direkte på informanternes egne ord og oplevelser og udgør en analytisk viderebearbejdning af deres livsverden. Diskussionen er opbygget narrativt og tematisk, hver fortælling genbesøges med udvalgte citater og begrebsforklaringer, som udfolder, hvordan mening skabes, forhandles og til tider forstyrres i samspillet mellem individ og organisation. Citaterne anvendes ikke som løsrevne beviser, men integreres i fortællingens kontekst for at bevare materialets kompleksitet og forankre undersøgelsen i de oplevede realiteter, som medarbejderne selv giver udtryk for. I forlængelse af dette arbejdes der med et metodisk refleksionsniveau, hvor intersubjektivitet og organisatorisk meningsskabelse anskues som fænomenologiske og hermeneutiske processer, snarere end objektive fænomener. Det betyder, at fortællingerne ikke blot repræsenterer enkelttilfælde, men fungerer som indgang til forståelse af de kulturelle mønstre, der potentielt præger organisationskulturen.

Strukturen skaber dermed mulighed for en dobbelt horisontsammensmeltning (Gadamer, 1960/2007): Dels mellem forsker og empiri, hvor egen forforståelse sættes i spil i mødet med data, og dels mellem læser og tekst, hvor meningen opstår i den fortolkende bevægelse. Denne tilgang understøtter en erkendelsesteoretisk position, hvor erfaringer tillægges værdi, og hvor empiri ikke reduceres til illustration, men indgår som aktiv medskabende af forståelsen. Formålet med denne tilgang er ikke at opstille generelle sandheder, men at åbne et refleksivt rum, hvor spændinger mellem strategi og praksis, mellem værdier og oplevelser, kan udforskes kritisk. Fortællingerne bliver i denne optik empiriske ankre, som kaster lys over centrale temaer som onboarding, arbejdsglæde, organisatorisk struktur og sprogets betydning i arbejdet med anerkendelse og tilhørsforhold.

Afslutningsvis samles trådene fra fortællingerne i en tværgående opsamling, hvor eventuelle mønstre og forskelle mellem informanternes oplevelser identificeres og diskuteres. Dette skaber grundlag for at udfolde, hvordan organisationskulturen både former og formes af medarbejdernes livsverden, og hvordan brud i intersubjektiv mening kan få betydning for oplevelsen af anerkendelse, trivsel og organisatorisk identitet.

Anvendelse af fortællinger i diskussionen

Anne	Bruges til at belyse oplevelsen af sproglige værdier og følelsen af tilhør gennem onboarding og dialog med leder.
Simone	Bruges til at diskutere forventninger og identitet i rollen samt oplevelsen af utydelig onboarding og magt i sprog.
Caroline	Anvendes til at diskutere organisatoriske gråzoner og ansvarsforskydning i supportfunktioner.
Sofie	Indgår i diskussion af overdragelsesprocessen fra rekruttering til HR og uens praksis på tværs af afdelinger.
Egen fortælling	Bruges som grundlag for en kritisk refleksion over psykologisk tryghed og kontrol i balancesamtaler.
Kulturanalysen	Danner en narrativ ramme for organisationskulturens sprog og ledelsespraksis samt organisatoriske paradokser.

Figure 1 - anvendelse af fortællinger i diskussionen

8.1 Trivsel og tvivl

Følgende afsnit tager udgangspunkt i Annes fortælling, en medarbejder med erfaring fra både HR og rekruttering, som har fulgt organisatoriske forandringer tæt. Hendes perspektiv repræsenterer et tværgående blik på arbejdet med trivsel, onboarding og strategisk kommunikation i en organisationskultur i bevægelse. Udvalgte temaer diskuteres i relation til relevante teoretiske begreber, herunder sensemaking, horisontsammensmeltning, intersubjektivitet, organisatorisk identitet og facadeværdier.

Anne

Anne har været ansat i organisationen i to år og har fulgt HR-afdelingens udvikling tæt. Fra hendes perspektiv har der været mange ændringer, nye ledere, organisatoriske rokader og skift i funktion og struktur. Trods disse forandringer oplever hun, at HR stadig har en vigtig rolle og er efterspurgt i den samlede organisationskultur. Hun forstår dog også, hvorfor nogle ledere kan virke forvirrede: "Når nu det er nyt, eller... nå okay, men det var så ikke lige den, jeg skulle skrive den mail til,"

fortæller hun, hvilket illustrerer et udviklet billede af struktur og kommunikation. Hun oplever, at rekrutteringsafdelingen er en positiv tilføjelse. Ifølge Anne har rekruttering længe været en udfordring i branchen, og derfor giver det god mening at have dedikerede medarbejdere til netop dette, især når det gælder specialister og revisorer. Når det kommer til onboarding, beskriver Anne processerne som "gammeldags" og "lidt analogt". Hun fortæller om fysiske skemaer og fragmenterede portaler, hvor det kan være svært at finde rundt: "Det ligger alle mulige steder," siger hun om velkomstportalen. Hun har selv været buddy for nye kollegaer og mærker tydeligt, hvordan systemet kunne trænge til "lidt kærlighed". Hun er til gengæld imponeret over organisationens employer branding, som hun synes fremstår "gennemarbejdet" og "professionelt". Særligt materialet målrettet trainees og praktikanter beskriver hun som meningsfuldt og vigtigt, både for dem og for deres oplevelse af organisationskulturen som en god arbejdsplads. Når samtalen falder på fastholdelse, deler Anne et mere nuanceret syn. Hun oplever, at revisorer ofte er "sværere at fastholde", fordi deres fokus ligger på løn, karriere og kundeportefølje snarere end på udvikling eller fællesskab: "De er sådan set ligeglade med om de sidder i organisationen eller en anden organisation," siger hun tørt. Hun savner en tydelig strategi for netop denne gruppe, da det er omkostningstungt at miste dem. Hun peger også på en vis inkonsistens i den måde, rekruttering håndteres på – både internt og eksternt. Hun oplever, at tilgange og metoder varierer alt efter, hvem der sidder med opgaven, og hun er personligt skeptisk over for at "prikke" kandidater uden et klart formål: "Det påvirker lidt... employer branding og så videre... det ry man har som arbejdsplads." Da talen falder på tilknytning, fremhæver Anne igen forskellen mellem revisorer og fællesfunktioner: "Jeg tror ikke, deres tilknytningsfølelse er så stor," siger hun og nævner, at revisorerne nemt flytter sig mellem organisationer, fordi de kender hinanden og hurtigt kan orientere sig mod nye muligheder. Anne beskriver kulturen i organisationen som noget, man "brander sig på", men samtidig som noget, der "lever lidt rundt omkring". For hende er det tydeligt, at ønsket om en stærk organisationskultur er til stede, men at omstruktureringer og afdelingsforandringer har gjort det svært at fastholde et klart billede. Hun nævner, at der er nye tiltag på vej, og det giver håb. Når hun taler om trivsel, viser hun både anerkendelse og skepsis. Hun oplever et stærkt fokus på trivsel gennem MUS-samtaler, balancesamtaler og sociale tiltag, men stiller spørgsmål ved initiativer som "Great Place to Work", som hun betegner som "et betalt firma": "Man bliver lokket med kage," siger hun og stiller sig tvivlende over for ægtheden i svarene og den ærlige dialog om trivsel, som hun mener burde være i centrum. På spørgsmålet om "Bedst til mennesker" svarer Anne eftertænksomt: "Der tænker jeg, at vi er... gode." Hun peger på de

mange medarbejderfordele, men problematiserer, at det ikke nødvendigvis opleves ens i hele organisationen: "Jeg ved sgu ikke, om de alle steder er bedst til mennesker... det tror jeg ikke nødvendigvis, at jeg synes." Hun fremhæver, at økonomiske hensyn ofte står i vejen for værdibårne intentioner, og at synet på mennesker kan variere meget fra afdeling til afdeling. Om work-life balance og fleksibilitet siger hun: "De vil inderst inde gerne... men de har jo også kunder, der skal varetages." Hun udtrykker forståelse for presset på ledelsen, men anerkender også, at det skaber spændinger mellem ideal og virkelighed. Endelig vender hun blikket mod begrebet "i øjenhøjde". For Anne handler det om at møde praktikanter og trainees med respekt og forståelig kommunikation. Hun tager sin rolle alvorligt og forsøger at forklare revision "så de også forstår det". Hun ved ikke, om samme tilgang gælder alle steder i organisationskulturen, men understreger, at kunderne "i hvert fald hele tiden skal være glade".

(Fortælling skrevet ud fra bilag 1)

Fortællingen om Anne giver et ærligt og detaljeret indblik i, hvordan sproglige intentioner, strategiske idealer og organisatorisk praksis ikke nødvendigvis går hånd i hånd i en organisationskultur præget af forandring. Med erfaring fra både HR, rekruttering og arbejdet med trainees inkarnerer Anne en særlig tværgående position, hvor forskelle i praksis, sprogbrug og værdimæssig forankring bliver tydelige. Hendes beretning vidner om en kultur, hvor transformation og omstrukturering har skabt en tilstand af bevægelse og uklarhed, og hvor hverdagen præges af strukturel ustabilitet og tab af overblik:

"...den HR-afdeling som også er der nu, men som i de 2 år jeg nu har været her har ændret sig helt vildt både organisatorisk [...] og medarbejdere, udskiftninger og så videre." (Bilag 1, l. 36-38).

Denne konstante bevægelse skaber ikke blot organisatorisk uro, men reducerer også mulighederne for at skabe intersubjektivitet, den fælles forståelse og mening. Når strukturer er uklare, og horisonterne ikke mødes, udebliver horisontsammensmeltning og dermed det kulturelle grundlag for fælles forståelse (Gadamer, 1960/2007). Anne beskriver onboarding-processen som:

"meget analogt [...] og det er lidt forvirrende [...] det lægger alle mulige steder." (Bilag 1, l. 92)

Dette indikerer en dissonans mellem den strategiske intention om en professionel onboarding og den faktisk oplevede praksis. Det skaber et meningsbrud, hvor sensegiving mister sin virkning, og medarbejderens sensemaking forstyrres. Denne oplevelse placerer sig i modellen *Omdømmets meningsskabende balance* som en situation med strategisk tomhed, hvor strategiske budskaber er til

stede, men ikke omsættes i praksis eller genkendes af medarbejderne. Det reducerer ikke blot tillid, men forhindrer udviklingen af fælles horisonter og intersubjektiv forståelse. Når Anne siger:

“Jeg ved sgu ikke, om de alle steder er bedst til mennesker...” (Bilag 1, l. 262).

afspejler det netop en manglende horisontsammensmeltning og dermed fraværet af den intersubjektivitet, der gør strategisk kommunikation troværdig og meningsfuld (Gadamer, 1960/2007; Sparre & Andersen, 2025). Samtidig understreger hendes refleksioner, at organisationskulturen ikke opleves som én samlet fortælling, men snarere som noget *“Der lever lidt rundt omkring i organisationen”* (Bilag 1, l. 204). Dette viser, at fælles betydningsdannelse ikke kan tages for givet. Kulturen er ikke givet, men noget, der skabes mellem mennesker, i relationer, dialog og anerkendelse (Kirkeby, 2013). Fortællingen synliggør, hvordan trivsel, tilhørsforhold og strategiske værdiudsagn som *‘bedst til mennesker’*, mister kraft, når de ikke forankres i en autentisk og levende organisationskultur. Sensemaking udebliver, og i stedet opstår distance, skepsis og forvirring. Dermed bliver Anne ikke blot en medarbejder i bevægelse, hun bliver også en stemme, der kalder på reel forankring, meningsfuld praksis og relationel resonans i organisationskulturen.

Anne beskriver desuden forskelle i tilhørsforhold på tværs af funktioner og bemærker, hvordan nogle grupper, særligt revisorer, har sværere ved at opbygge følelsesmæssig tilknytning til organisationen:

“Jeg tror ikke, deres tilknytningsfølelse er så stor [...] som de for eksempel er i en fælles funktion.”
(Bilag 1, l. 193-194).

Dette perspektiv understøtter en differentieret forståelse af organisatorisk identifikation. Ikke alle medarbejdere relaterer sig på samme måde til strategier, værdier og fællesskab. I lyset af Gadamer (1960/2007) fremstår det tydeligt, at uden mulighed for fortolkning og anerkendelse af egne erfaringer, skabes ikke fælles mening, men fremmedgørelse. Visionen *bedst til mennesker’* risikerer i denne sammenhæng at blive en ekskluderende fortælling, der ikke omfatter alle, især ikke hvis de strukturelle vilkår og den daglige ledelse ikke understøtter dens intention. I interviewet optræder dermed flere indikatorer på et organisatorisk læringsrum, hvor det relationelle og sproglige spiller en afgørende rolle. Når strukturer mangler, systemer forvirrer og sproget ikke opleves som relevant, kan konsekvensen blive et meningsbrud. Der er ifølge Christensen et al. (2013) tale om en klassisk udfordring i moderne værdibaseret ledelse, værdier italesættes performativt, men operationaliseres ikke altid på tværs af organisatoriske lag og enheder. Annes interview antyder, at partnerstrukturens lokale autonomi og forskelligartede prioriteringer vanskeliggør en fælles kultur, hvor strategisk kommunikation også realiseres som hverdagens virkelighed.

Annes fortælling nuancerer ligeledes forståelsen af organisatorisk trivsel og tilhørsforhold ved at sætte fokus på sproglige og kulturelle spændingsfelter i organisationens selvforståelse. Hendes refleksioner afdækker, hvordan onboarding, medarbejderrelationer og værdier kommunikerer med gode intentioner, men implementeres forskelligt og ofte uden tydelig kobling til daglig praksis. Dét, organisationen forsøger at give mening til, genkendes ikke nødvendigvis i medarbejdernes hverdagsoplevelser. Derfor bliver sensegiving meningsløs, og medarbejderens sensemaking præges af forvirring, distance og skepsis. I stedet for horisontsammensmeltning opstår der et mellemrum, hvor tillid, identifikation og engagement svækkes. Det peger på et behov for en stærkere organisatorisk fælleshorisont, skabt gennem ægte inddragelse, anerkendelse og meningsfuld praksis.

8.2 Frihed og forventning

I organisatoriske forandringsprocesser er det ofte i mødet mellem individets erfaringer og organisationskulturens sprog og praksisser, at de mest betydningsfulde brudflader opstår. Den følgende fortælling om Simone, en ny medarbejder i rekrutteringssupport, udfolder netop sådanne spændinger. Med en baggrund i rekruttering og et ønske om strategisk involvering konfronteres hun med en titel, et sprog og en kultur, der ikke matcher hendes forventninger. Fortællingen åbner for en undersøgelse af onboardingens eksistentielle betydning, værdiernes performative potentiale og de mikro-modstande, der opstår, når sproget ikke opleves som forankret i praksis. I dette krydsfelt mellem frihed og forventning, mellem floskel og følt erfaring, træder centrale temaer frem: identitet, mening og den sproglige balance mellem strategi og menneskelighed.

Simone

Simone trådte ind i rekrutteringssupport i marts måned. Med sig bragte hun erfaring fra en lignende stilling i en anden organisation, og et ønske om at bevæge sig væk fra det klassiske rekrutteringsarbejde. Hun havde håbet på udviklingsopgaver og strategisk involvering, men blev i stedet mødt af en titel, hun ikke ønskede: Supportmedarbejder. Det skuffede hende. Ikke fordi hun ikke så værdien i at støtte op om rekrutteringen, men fordi titlen for hende signalerede noget andet, noget mere afgrænset end det, hun havde forestillet sig. Samtidig landede hun i en organisation med stærke værdier og mange ord. Ord som 'bedst til mennesker', 'trivsel', 'kultur' og 'i øjenhøjde'. Ord, der, som hun siger, "både giver mening og ikke gør det". Hun reflekterer over, hvordan sprog og værdier nogle gange kan føles

genbrugte og uoriginale, og hvordan man i organisationer ofte siger de rigtige ting, uden nødvendigvis at handle på dem. "Vi kunne være mere nytænkende," siger hun og peger på, at det netop er i handlingerne, man kan mærke, om værdierne er ægte. Simone har selv mærket konsekvenserne af en onboardingproces, der halter. Som ny føler hun sig grundlæggende godt modtaget, men samtidig peger hun på, hvordan informationerne ofte bliver overvældende, fragmenterede og vanskelige at placere. Hun sidder stadig med ubesvarede spørgsmål, selv halvanden måned efter sin opstart. "Det er en forfærdelig proces," siger hun, ikke som kritik af kollegerne, men som en ærlig beskrivelse af det system, man som ny skal navigere i. Hun efterlyser en bedre balance mellem det, man skal vide fra start, og dét, man reelt har brug for. Noget af det, der fylder mest for hende, er spændet mellem den frihed, organisationen lover, og de forventninger, hun oplever i praksis. "Work-life balance" bliver et centralt tema. Hun sætter pris på fleksibiliteten, men peger samtidig på, hvordan den kan blive en illusion, hvis forventningerne i kulturen trækker i den modsatte retning. "Der er ingen, der er blege for at sende mails kl. 22 eller 01 om natten," siger hun og beskriver den dårlige samvittighed, hun kan få, når hun ser dem næste morgen. Ikke fordi hun ikke arbejder, men fordi signalet om konstant tilgængelighed ligger som en understrøm i kulturen. Hun oplever, at det er svært at mærke, hvornår det er i orden at sige fra. Simone ønsker sig tydeligere signaler fra ledelsen, ikke bare om forventninger til arbejdstid og mails, men også om hvad det betyder at "være bedst til mennesker". For hende er det ikke et spørgsmål om strategi, men om menneskelighed. Hun stiller spørgsmålet: "Ifølge hvem?" og udtrykker en skepsis over for floskler, der ikke følges af handling. Alligevel føler hun sig godt tilpas i afdelingen. Der er kolleger, der tager imod. Der er fællesskab. Men der er også spændinger. "Life-delen i work-life bliver nogle gange nedprioriteret," siger hun, og bag sætningen ligger en længsel efter balance, der føles ægte, ikke bare sagt.

(Fortælling skrevet ud fra bilag 2)

Simone trådte ind i rekrutteringssupport i marts måned. Med sig bragte hun erfaring fra en lignende stilling i en anden organisation og et udtalt ønske om at bevæge sig væk fra klassiske rekrutteringsopgaver. Hun havde håbet på udviklingsopgaver og strategisk involvering, men blev i stedet mødt af titlen *supportmedarbejder*, en betegnelse, hun oplevede som reducerende og ikke i overensstemmelse med hendes faglige identitet. Samtidig trådte hun ind i en organisationskultur med

stærke værdier og mange ord: 'bedst til mennesker', 'trivsel', 'kultur' og 'i øjenhøjde'. Ord, som hun oplevede som både meningsfulde og tomme. Som hun selv formulerer det: "*både giver mening og ikke gør det.*" (Bilag 2, l. 257-259).

Simones refleksioner peger på en iboende spænding mellem sproglige værdinarrativer og oplevede organisatoriske praksisser. Hun fremhæver, hvordan sproget kan føles uoriginalt og genbrugeligt. Når sådanne værdier ikke ledsages af konkret handling, opleves de som facadeværdi (Schultz, 1994) snarere end som autentisk udtryk for organisationskulturen.

"Bedst til mennesker – ifølge hvem?" (Bilag 2, l. 194)

Dette spørgsmål aktualiserer i et Wittgensteinsk (1953/2009) perspektiv en kritik af sprogspillets grænser og tydeliggør, hvordan betydning altid er kontekstafhængig og socialt forankret. Når organisationens værdier ikke kan genkendes i praksis, opstår der, med Gadamer (1960/2007), det, han betegner som en *manglende horisontsammensmeltning*, og dermed en stærkt reduceret intersubjektivitet. Der er her tale om en brist i den fælles meningsdannelse, hvor medarbejderen ikke oplever sig selv som del af den kulturelle forståelseshorisont, som værdierne forudsætter.

I modellen *Omdømmets meningsskabende balance* placeres Simones oplevelse i feltet ✓ intention – ✓ praksis – X perception, hvilket betegnes som *symbolsk kommunikation*. Her eksisterer både vision og handling, men perceptionen – oplevelsen af reel mening – udebliver, fordi kommunikationen ikke aktiverer resonans i medarbejderens horisont. Den organisationskulturelle sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991) mister sin virkning, når den ikke møder medarbejderens forforståelser i en meningsfuld horisontfusion.

Denne oplevede distance manifesteres også i hendes korte og præcise mikro-modstande:

"Pas" (på spørgsmålet om employer branding), "Kompetencer – lidt sjov," "Talent – synd ordbrug." (Bilag 2, l. 48-64)

Sådanne udtryk kan læses som små, men kraftfulde afvisninger af et strategisk HR-sprog, der ikke opleves som forankret i virkelighedens organisationskultur. Her udspiller sig en kamp om mening, hvor medarbejderen med egne ord og erfaringer forsøger at skabe intersubjektiv forståelse, men uden genklang. I en fænomenologisk forståelse af læring og tilhørsforhold opstår betydningsdannelse netop i mødet mellem individ og organisationskultur. Simone beskriver onboardingprocessen som "*en forfærdelig proces*" (Bilag 2, l. 438), ikke som et angreb på kolleger, men som en oplevelse af fragmenteret information og usammenhængende introduktion. Her svigter den organisatoriske

struktur og det relationelle læringsrum, som ellers burde støtte den nyansattes integration. Ifølge Knud Illeris (2006) hæmmes læring, når samspillet og de sociale rammer ikke fungerer, og onboarding mister her sin meningsbærende funktion.

Et centralt omdrejningspunkt i Simones fortælling er den værdi, organisationen selv løfter frem som fundamental: *work-life balance*. Simone sætter pris på fleksibiliteten, men oplever samtidig, hvordan de kulturelle forventninger trækker i modsat retning:

“Der er ingen, der er blege for at sende mails kl. 22 eller 01 om natten.” (Bilag 2, l. 367)

Denne praksis etablerer en implicit norm om konstant tilgængelighed, hvilket skaber et pres, der underminerer værdien om balance. Simone udtrykker frustration over, at det netop er de uformelle normer, ikke de formelle retningslinjer, som definerer det organisatoriske hverdagsliv. Den manglende tydelighed fra ledelsen bidrager til en oplevelse af usikkerhed og tvetydighed, hvilket reducerer mulighederne for intersubjektiv orientering, en fælles forståelse af, hvad der gælder som legitim praksis.

“Life-delen i work-life bliver nogle gange nedprioriteret.” (Bilag 2, l. 205)

Her rammes kernen i diskussionen: Når organisationskulturen – gennem sprog, praksis og uformelle normer, ikke formår at understøtte egne værdier, risikerer medarbejderne at miste tilliden til både budskaber og fællesskab. Dette påvirker ikke blot onboarding, men også oplevelsen af tilhørsforhold, identitet og meningsfuldhed.

Fortællingen om Simone bidrager således med væsentlig indsigt i de mikroforhold, hvorpå organisationskultur *virker*, eller ikke *virker*. Den illustrerer, hvordan sproglige praksisser, positionering og kulturens understrømme påvirker medarbejderens evne til at forstå sin plads og opbygge et relationelt og meningsfuldt fællesskab. I forlængelse af Gadamer (1960/2007), Schultz (1994), Weick (1995) og Sparre & Andersen (2025) bør onboarding og strategiske værdier ikke kun ses som processer, men som relationelle og sproglige praksisser, hvor intersubjektivitet er det, der muliggør reel horisontsammensmeltning og kulturel deltagelse. Det er netop i fraværet af denne, at organisationskulturen bliver uklar og mening går tabt.

8.3 Struktur og fortælling

Caroline indtræder i organisationskulturen som leder i en tid præget af omstrukturering og nyorientering. Hendes fortælling tilbyder et unikt perspektiv på et kulturelt landskab, hvor både rollefordeling, strategisk retning og sproglige værdier endnu er under forhandling. Som ny chef for

Læring og Udvikling, i en afdeling der netop har fået selvstændig status, befinder Caroline sig i et dobbelt fortolkningsrum: På den ene side skal hun skabe mening i sin egen position, og på den anden skal hun bidrage til at forme afdelingens strategiske rolle i organisationskulturen. Gennem refleksioner over begreber som onboarding, fastholdelse, employer branding og visionen om at være 'bedst til mennesker' synliggør hun de brudflader og muligheder, der opstår, når sprog og struktur ikke er fuldt integreret.

Caroline

Caroline er ny i organisationen. Hun tiltrådte som chef for Læring og Udvikling i december og er stadig ved at finde sin plads. Ikke kun som leder, men også i et landskab, der er under forandring. Hendes chef, HR-partneren, er også ny, og sammen er de ved at finde ud af, hvordan afdelingen skal positioneres, både i forhold til det øvrige HR-setup og i forhold til de nye strategiske signaler, som afdelingen forsøger at afkode og omsætte. Læring og Udvikling har netop fået sit eget afdelingsnummer og er ikke længere blot en "del af HR". Det i sig selv sender et signal, men hvad signalet konkret betyder, er stadig under fortolkning. Når Caroline tænker på begreber som HR og rekruttering, tænker hun først og fremmest organisatorisk: På afdelinger, kolleger og roller. Hun forbinder begreberne med personer og placeringer i huset, hvem der sidder med hvad, og hvordan de forskellige funktioner hænger sammen. Hun er optaget af at skabe mening i, hvor hendes egen funktion begynder og ender, og hvor den krydser andres. Ordet *onboarding* sætter mange tanker i gang. Hun har selv været igennem en onboardingproces for nyligt, som ny medarbejder, og har i tidligere job arbejdet med at designe onboardingforløb. Det er et begreb, hun ser som både praktisk og strategisk. Hun ser potentialet i onboarding som et redskab til både fastholdelse og præstation. Men hun oplever også, at det ofte bliver undervurderet, og ikke prioriteret i den grad, det burde. "Det er et felt, mange virksomheder stadig ikke er gode nok til," siger hun. *Employer branding* giver Caroline associationer til både konkrete opgaver og større fortællinger. Hun tænker på synlighed på sociale medier som LinkedIn, men endnu mere på de fortællinger, som medarbejdere bærer med sig ud i verden. Det handler om indhold mere end form, og om sammenhæng mellem det organisationen siger, og det medarbejderne oplever. "Det handler om at have de rigtige fortællinger," siger hun. Begrebet *kandidatrejse* kender hun ikke som sådan, men hun former hurtigt en mening. For hende handler det om hele vejen fra den første kontakt til en virksomhed, gennem rekruttering,

onboarding, udvikling, og videre. Det er ikke en kort tur fra ansøgning til kontrakt, men en rejse gennem hele arbejdslivet, hvor fastholdelse, mening og udvikling spiller ind. Hun stopper op ved ordet *fastholdelse*. Det lyder egentlig lidt voldsomt, synes hun, som noget man gør mod nogen, ikke for nogen. I en anden kontekst, en specialskole for eksempel, ville det betyde noget helt andet. Men i HR-sammenhæng ser hun det som noget positivt, en stræben efter at skabe rammer, hvor medarbejdere ønsker at blive. For hende handler det ikke om at holde på folk for enhver pris, men om at give dem mulighed for at udvikle sig. “Nogle medarbejdere folder vingerne ud og flyver videre – og det er også okay,” siger hun. Det vigtige er, at de tager gode fortællinger med sig, hvis de gør. Ordet *work-life balance* synes hun lugter lidt af fortid. Hun forbinder det med en forestilling om adskillelse, som ikke passer til den måde, mange, især yngre, medarbejdere lever deres liv. For hende handler balance ikke nødvendigvis om at skelne mellem arbejde og privatliv, men om at have en meningsfuld fordeling og variation i selve arbejdet. “Måske handler det i dag mere om balance i arbejdslivet end mellem arbejdsliv og fritid,” siger hun og peger på, hvordan arbejds- og privatliv i stigende grad smelter sammen, særligt for vidensmedarbejdere.

Endelig bliver hun bedt om at forholde sig til visionen ‘*bedst til mennesker*’. Det synes hun egentlig fungerer godt, især som differentieringspunkt i forhold til de store revisionshuse. Men hun tøver også lidt. Hun oplever, at Mennesker og Kultur som afdeling lever værdien, fordi de netop arbejder med mennesker og har humanistisk faglighed. Men hun ved ikke, om det samme gør sig gældende i alle afdelinger. “Måske er vi bedst til mennesker – men vi ved det ikke,” siger hun. Og måske afhænger oplevelsen i sidste ende af noget så jordnært som, at man har en god kollega, en forstående leder eller plads til at vokse.

(Fortælling skrevet ud fra bilag 3)

Caroline tiltrådte i december og står, sammen med sin ligeledes nyansatte chef, midt i en fælles meningsskabende proces: Hvad skal Læring og Udvikling være, og hvordan skal afdelingen positioneres mellem strategi og praksis? I kraft af sin placering i afdelingen *Mennesker og Kultur* oplever Caroline en tydelig forankring i visionen om at være ‘*bedst til mennesker*’. Samtidig udtrykker hun en oplevelse af kulturel forskel og begrænset horisontsammensmeltning (Gadamer, 1960/2007) på tværs af huset:

“Jeg har slet ikke nok indsigt i virksomheden endnu til at se... Altså, jeg tænker i Mennesker og Kultur oplever jeg [mennesket]... men hvordan er 'bedst til mennesker' i afdeling 205, hvor revisorerne sidder for eksempel? Det, det kan jeg simpelthen ikke mærke.” (Bilag 3, l. 454-457)

Denne oplevelse peger på, at værdien fungerer som *strategisk signal*, men ikke nødvendigvis som *fælles kulturel virkelighed*. I modellen *Omdømmets meningsskabende balance* svarer dette til scenariet ✓ intention – X praksis – X perception, betegnet som strategisk tomhed. Den strategiske kommunikation er til stede, men der opstår ikke den intersubjektive forankring, der skal til, for at kulturen opleves som meningsfuld og kollektivt delt (Sparre & Andersen 2025).

Også i drøftelsen af work-life balance og fastholdelse gør Caroline op med eksisterende sproglige strukturer:

“Jeg tror ikke på, at balancen handler om fuldstændig adskillelse. Det er mere: har jeg balance i de opgaver, jeg har?” (Bilag 3, l. 369)

“Fastholdelse... det lyder som et magtudtryk.” (Bilag 3, l. 260)

Begge citater vidner om en sproglig og kulturel vurdering, hvor Caroline ikke blot modtager, men aktivt forhandler betydningen af de begreber, der præger organisationskulturen. Her viser sig det, Gadamer (1960/2007) betegner som en *manglende horisontsammensmeltning*, og dermed en stærkt reduceret intersubjektivitet – forstået som den fælles meningsdannelse, der i en fænomenologisk tradition opstår i mødet mellem individer i en delt kulturel kontekst (Sparre & Andersen, 2025).

Caroline fremhæver onboarding som en strategisk og menneskelig nøgleproces. Hun er optaget af, at onboarding bliver undervurderet og ikke får den nødvendige prioritet. Udsagnet:

“Det er et felt, mange virksomheder stadig ikke er gode nok til.” (Bilag 3, l. 148)

– illustrerer, hvordan onboarding i hendes optik rummer et potentiale for både trivsel, præstation og tilhørsforhold, hvis det forankres i kulturen og relateres til den enkeltes oplevelse. I et hermeneutisk perspektiv kan onboarding læses som en *mulig horisontsammensmeltning*, hvor organisationskulturen ikke blot overleveres, men gives til den nye medarbejder som et meningsbærende fællesskab. Når dette udebliver, opstår meningsbrud, og ifølge modellen skabes der afstand og risiko for tillidstab.

Caroline formulerer desuden et stærkt anerkendelsesorienteret perspektiv:

“Jeg vil hellere sende en medarbejder ud, der er med til at bære en god fortælling om organisationen, end at fastholde dem for enhver pris.” (Bilag 3, l. 321-322)

Udsagnet aktualiserer en relationel tilgang til omdømme og organisationskultur, hvor anerkendelse og udviklingsrum vægtes over fastholdelse som styringsmekanisme. Dette perspektiv er i tråd med Kirkebys (2013) forståelse af relationel anerkendelse, et menneskes værdi anerkendes ikke alene gennem dets funktion, men gennem dets unikke livssituation, rytme og bidrag til fællesskabet. I tråd med dette nærmer Caroline sig det, Alvesson og Sveningsson (2015) betegner som autentisk værditilgang, en tilgang, hvor medarbejdernes trivsel og engagement opstår som konsekvens af psykologisk tryghed og kulturel integritet, ikke som ledelsesstyrede KPI'er. Alligevel udtrykker hun en vis afstand:

“‘Bedst til mennesker’ er et fint slogan... men mærker de det også?” (Bilag 3, l. 459)

Dette spørgsmål indikerer, at kulturen endnu ikke deles på tværs. Der findes endnu ikke en tydelig intersubjektiv kulturel resonans, hvor visionen oversættes til en fælles oplevet virkelighed. Dermed bliver Caroline en kritisk deltager, ikke modstander, i den kulturelle udvikling. Hendes refleksioner er meningsbærende og indikerer behovet for, at visioner, og dermed kulturen, ikke kun kommunikeres ovenfra, men opstår *imellem os* gennem relationelle praksisser. Som Sparre & Andersen (2025) pointerer, *kan organisationen ikke tale, det kan kun mennesker i samspil.*

8.4 Struktur og relation i traineeprocessen

Sofies fortælling trækker tråde gennem hele traineeprocessen og tydeliggør, hvordan organisatoriske overgange og uklare rollefordelinger præger oplevelsen af sammenhæng og tilknytning. Med erfaring fra både HR og rekrutteringssupport har hun et særligt blik for de mellemrum, hvor strukturen svigter, og relationer må bære opgaven. Hendes erfaring fremhæver, hvordan ansvar utilsigtet overlades mellem funktioner, og hvordan fraværet af tydelige kontaktpunkter kan underminere både engagement og tillid.

Sofie

Sofie kender traineeprocessen fra A-Z og kender både det strukturelle forløb og de små mellemrum, hvor der let kan opstå usikkerhed. Hun beskriver processen fra første opslag i september til trainee'ens opstart året efter, og fremhæver de mange koordineringer, der skal gå op i en højere enhed mellem rekruttering, HR, ledere og kandidater. Efter stillingsopslag og marketingkampagne i efteråret foretager afdelingerne en behovsafklaring, som rekruttering derefter omsætter til ansættelser. Sofie understreger, at det gælder om at være tidligt ude, både for at matche branchens rytme og for at sikre de rette kandidater. Samtidig

påpeger hun, at der kan være stor forskel fra kontor til kontor, nogle ledere vil have det hele afklaret hurtigt, mens andre ønsker en længere proces. Et centralt punkt for Sofie er det indledende samarbejde mellem rekruttering og lederne. Hun beskriver, hvordan man ofte holder opstartsmøder med partnerne for at afklare, hvilken profil de ønsker. Skal det være en ekstrovert type, der kan løfte stemningen? Eller en trainee med specifik faglig baggrund, der kan matche afdelingens behov? Det er her, Sofie og kollegerne vurderer og sparrer, både med hensyn til faglighed, gruppedynamik og erfaring. Men efter kontrakten er underskrevet, opstår et hul. Sofie oplever, at mange trainees, særligt dem der ansættes i efteråret, går længe uden at høre noget, og begynder at føle sig glemt. De kontakter rekrutteringen, fordi det er dem, de kender. Men ifølge Sofie burde den del af processen være HR's ansvar. "Når kontrakten er underskrevet, slipper vi dem," siger hun. Og det er ikke af uvilje, men fordi rollerne i organisationen ikke er tydeligt definerede. Hun foreslår, at HR, eventuelt via systematisk planlagte mails, kunne tage over og holde kontakten varm med små tilkendegivelser, for eksempel en kort mail, et nyhedsbrev, eller en invitation til et kaffemøde. Særligt fordi nogle kontorer, allerede er gode til at byde trainees velkommen med sociale arrangementer, mens andre steder lægger ansvaret på én partner eller leder. Det skaber ulighed i oplevelsen og gør forløbet mindre sammenhængende. Sofie peger også på de praktiske overgange. HR sender materiale ud om adgangskort, telefonvalg og tilvalg af kantineordning, men det sker samtidig med, at kompetenceudvikling (nu Læring & Udvikling) sender velkomstmails og spørgeskemaer. Hun oplever, at informationsmængden nogle gange bliver for stor, og at ting som profilbilleder og svar på praktiske spørgsmål drukner. "Det er nemt at miste overblikket," siger hun. Særligt Facebookgruppen, som trainees inviteres til, diskuteres. Der er sjældent aktivitet, og Sofie anerkender, at platformen måske er ved at være forældet for den unge målgruppe. Men hun fastholder, at den stadig har værdi som ansigtstavle, en måde at se, hvem de skal starte med, og måske finde hinanden. Idéen om en Teams-kanal nævnes, men Sofie tvivler på, om det giver øget interaktion, hun tror mere på direkte kontakt og muligheden for anonymitet, for eksempel via spørgeskemaer eller Q&A-sessions. Sofie afslutter med at pege på, at processen, særligt for dem, der ansættes tidligt, ikke føles flydende. Der mangler kontakt, og kandidater bliver efterladt i et tomrum mellem begejstring over ansættelsen og den nervøsitet, der opstår før opstart. Hun ser det som en HR-opgave at fylde det rum med nærvær og tydelighed, og understreger, at

det ikke handler om at skyde ansvaret fra sig, men om at gøre roller og overgange mere transparente. For kandidaten skal føle sig set, ikke blot ansat.

(Fortælling skrevet ud fra bilag 4)

Sofie beskriver processen fra jobopslag i september til trainee'ens opstart året efter og fremhæver, hvordan koordineringen mellem rekruttering, HR, ledere og kandidater skal balanceres over lang tid. Hun peger på betydningen af det indledende samarbejde med lederne, hvor behov og personlighed drøftes, og hvor rekruttering bidrager med faglige og sociale vurderinger. Men efter kontrakten er underskrevet, opstår ifølge Sofie et hul. *"Når kontrakten er underskrevet, slipper vi dem," (Bilag 4, l. 256)* fortæller hun og understreger, at det ikke handler om modvilje, men om uafklarede roller. Hun foreslår, at HR, eksempelvis via systematisk kommunikation, kunne holde kontakten ved lige med små tilkendegivelser, såsom en mail, et nyhedsbrev eller en invitation til en kaffeaftale. Særligt da enkelte kontorer allerede byder velkommen med sociale arrangementer, mens andre lægger ansvaret på én leder. Det skaber ulighed i oplevelsen. Sofie peger også på udfordringer i den praktiske overgang, information fra HR og Læring & Udvikling sendes samtidig, og det risikerer at skabe forvirring. Hun nævner specifikt overbelastning af information og utydelige kontaktflader, for eksempel vedrørende Facebookgrupper og spørgeskemaer. Hun efterlyser muligheden for mere direkte kontakt og muligheden for anonymitet, ikke blot platforme.

"De bliver efterladt i et tomrum mellem begejstring over ansættelsen og den nervøsitet, der opstår før opstart." (Bilag 4, l.357-358)

Sofies fortælling synliggør, hvordan traineeprocessens organisatoriske overgange opleves som kulturelle mellemrum, hvor den intersubjektive forankring forstyrres. Med sit dobbeltblik på praksis og struktur identificerer hun især overgangen mellem rekruttering og HR som en kritisk fase. I denne overgang ophører én relation, uden at en ny nødvendigvis etableres.

"De kontakter rekrutteringen, fordi det er dem, de kender." (Bilag 4, l. 389)

Denne kontaktflade er ikke planlagt, men opstår som et resultat af fraværet af formel struktur og tydelige rollemarkeringer. Det kan tolkes gennem Weicks (1995) begreb om *sensemaking* under usikkerhed: individet orienterer sig mod den sidst kendte relation i forsøget på at skabe sammenhæng. Sofies foreslåede tiltag, korte mails, invitationer, nærvær – peger i denne forstand på et behov for anerkendelse, og som Kirkeby (2006) fremhæver, er det netop gennem anerkendelse, at identitet og

ansvar forankres i organisationskulturen. I Gadammers (1960/2007) hermeneutiske perspektiv er der her tale om en manglende horisontsammensmeltning mellem HR, rekruttering og kandidaten. Den fælles forståelseshorisont, som burde opstå i mødet mellem funktioner og individ, forbliver fragmenteret. Denne brist i forståelsen medfører en reduceret intersubjektivitet, hvor der ikke opstår et fælles 'vi', men kun parallelle handlinger uden dybere meningsforankring. Ifølge Berger og Luckmann (1966/2003) ser vi her også et fravær af institutionalisering. De nødvendige organisatoriske rutiner og ansvarsplaceringer er ikke formaliserede, men overlades til lokale fortolkninger og individuelle initiativer. Dette skaber et kulturbåret paradoks, en strategi, der siger 'bedst til mennesker', uden at kulturen understøtter de relationelle betingelser, der gør dette muligt i praksis. Sofie udtrykker det præcist:

"Det handler ikke om at skyde ansvaret fra sig – men om at gøre roller og overgange mere transparente." (Bilag 4, l. 456)

Her berører hun det, Alvesson og Kärreman (2000) beskriver som spændingen mellem ledelsesretorik og faktisk praksis. Hvis kulturen ikke bærer de relationelle strukturer, som strategien foreskriver, risikerer værdierne at blive performative frem for forankrede. Set i et større kulturelt perspektiv peger fortællingen på, at det netop er i overgangene, hvor funktioner mødes og ansvar skifter, at organisationskulturens intersubjektive karakter afsløres. Som Sparre og Andersen (2025) påpeger, skabes kultur i mellemrummene mellem mennesker, ikke i strukturen alene. Den organisationskultur, Sofie beskriver, savner fælles horisonter, og uden disse opstår usikkerhed, ulighed og til tider et tomrum i tilknytningen.

Hvis visionen 'bedst til mennesker' skal realiseres, må traineeprocessens mellemrum fyldes med relationel opmærksomhed og tydelig strukturel forankring. Først da kan en horisontsammensmeltning opstå, hvor både medarbejder og funktion oplever sig set, forstået og forbundet. Det er her, organisationskultur bliver til, i det intersubjektive møde.

8.5 Når balancesamtalen mister balancen

Denne fortælling skiller sig ud fra de øvrige ved at være en selvoplevet refleksion over rollen som praktikant og senere studentermedhjælper i en periode præget af organisatoriske forandringer. Fortællingen repræsenterer ikke blot et empirisk datapunkt, men en kropsnær erfaringsbeskrivelse, der gennem sit blik indefra skaber adgang til nogle af de mekanismer, som ofte undslipper formelle kulturanalyser. Med særligt fokus på balancesamtalerne, som i organisationskulturen var tænkt som en understøttelse af trivsel og samtalekultur, peger fortællingen på, hvordan magt, utydelige rammer

og distanceledelse kan omforme et refleksivt rum til et kontrollerende instrument. I diskussionen sættes oplevelsen i spil med teori om psykologisk tryghed, ledelse, organisatorisk læring og HR-praksis som symbolske handlinger, og bliver derved et bidrag til forståelsen af, hvordan værdi og virkelighed kan komme i disharmoni.

Min egen fortælling

Som praktikant og senere studentermedhjælper i rekrutteringsafdelingen oplevede jeg organisationen inde fra i en periode præget af organisatoriske forandringer, nye funktioner og uafklarede grænseflader. Sammen med en anden ny medarbejder blev jeg placeret i en supportfunktion, hvor vi i praksis måtte skabe vores egne arbejdsrammer. Vores nærmeste leder var ofte fraværende, da hun også fungerede som konsulent ud af huset. Dette skabte en form for distanceledelse, hvor fraværet af daglig sparring og struktur gav grobund for uformelle normer og usikkerhed om opgaver og ansvar. Samtidig var 'balancesamtaler' implementeret i organisationen som en struktureret måde at understøtte medarbejdernes trivsel og arbejdsliv. Samtalerne skulle supplere den årlige MUS og tilbyde et mere kontinuerligt refleksionsrum. Men hvor intentionen var dialog og trivsel, blev samtalerne i praksis noget andet. Min første balancesamtale begyndte positivt. Jeg delte, at mine arbejdstider var svære at koordinere med mit familieliv, og jeg efterspurgte tydeligere rammer. Lederen virkede forstående, men tilbød ikke struktur, kun fleksibilitet. Det blev mit ansvar at finde ud af, hvad der var acceptabelt. Her begyndte en bevægelse fra dialog til det, man kunne kalde ansvarsforskydning. Kort tid efter blev jeg ansat som studentermedhjælper, en gestus jeg opfattede som anerkendelse. Men oplevelsen ændrede sig brat, da en fejl i en rekrutteringsproces førte til en klage. Selvom jeg havde fulgt instruktioner, blev ansvaret placeret på mig. Herefter ændrede samtalerne karakter sig. Fra at være et rum for dialog, blev mine 1:1-samtaler præget af kontrol og mistillid. Jeg blev bedt om at redegøre for mine opgaver og udeladt fra møder og kommunikation. Der opstod en oplevelse af eksklusion, både socialt og fagligt. I min sidste balancesamtale fik jeg beskeden om, at der ikke var mulighed for fuldtidsansættelse efter endt studie. Der blev ikke lagt op til dialog. Jeg fik en fratrædelsesaftale og blev bedt om at underskrive uden forudgående samtale. Det føltes abrupt og i kontrast til organisationens værdier om 'Great Place to Work' og 'livslang ansættelse'. Jeg oplevede en værdimæssig kløft mellem de idealer, organisationen kommunikerede udadtil, og den virkelighed jeg selv stod i. Gennem mine feltnoter og

observationer dokumenterede jeg, hvordan onboarding, opgavefordeling og kommunikation ofte var præget af uklarhed. Roller var utydelige, og supportfunktionen stod i et organisatorisk vakuum. Der var ingen klare snitflader mellem rekruttering, HR og Læring & Udvikling, og trainees kontaktede ofte os i rekruttering med spørgsmål, der burde være håndteret af HR. Desuden blev information ofte givet gennem uformelle netværk, noget, man som ny og perifert placeret ikke havde adgang til. Det skabte en tavs forventning om selvledelse i et rum uden struktur. Den psykologiske tryghed, som samtalerne skulle fremme, blev i stedet erstattet af kontrol og usikkerhed. Min oplevelse af balancesamtaler som magtinstrument, snarere end dialogisk støtte, rejser spørgsmål om, hvordan HR-praksisser udformes og faciliteres i virkeligheden. Når intentionen er trivsel, men effekten bliver overvågning og marginalisering, svækkes tilliden. Samtidig bliver det tydeligt, at trivsel ikke kan skabes gennem form alene, men må forankres i relationer, kultur og reel ledelsesansvarlighed.

(Fortælling skrevet ud fra bilag 5)

I denne fortælling gives et ærligt indblik i mit forløb, hvor organisationskulturens intentioner om trivsel og balance kommer i konflikt med den oplevede praksis. Dét, der begynder som en åben og anerkendende relation, udvikler sig gradvist til et asymmetrisk forhold præget af mistillid, kontrol og tavshed. Fortællingen trækker på refleksioner fra rollen som praktikant og studentermedhjælper i en transformationsperiode, og bliver et vidnesbyrd om, hvordan organisatoriske rammer og ledelsesmæssige valg har konsekvenser for trivsel, identitet og oplevelsen af tilhør. Balancesamtalen beskrives først som et meningsskabende rum, hvor medarbejderen bringer sin livsverden i spil, i dette tilfælde balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Samtalen har en trivselsskabende funktion, men denne undermineres, da lederen fralægger sig ansvaret for at definere rammer. Det, der udadtil betegnes som fleksibilitet, bliver i praksis til en form for ansvarsforskydning (Giddens, 1991), hvor medarbejderen selv må afkode og navigere i det acceptable. Efter en fejl i en rekrutteringsproces skifter samtalen karakter. Oplevelsen af at skulle redegøre for sine opgaver antyder en transformation af den relationelle samtale til en kontrollerende teknologi. Der opstår en *reduktion i intersubjektiviteten*, som Gadamer (1960/2007) ville betegne som en manglende horisontsammensmeltning, den fælles forståelseshorisont, der skulle bære samtalen, opløses. Organisationskulturens strategiske narrativer, som *'Great Place to Work'* og *'livslang ansættelse'*,

fremstår i skarp kontrast til praksis. Som i Sofies fortælling ses her en kløft mellem ideal og oplevelse. Når slogans ikke følges af organisatoriske handlinger, opstår en følelse af organisatorisk hykleri (Brunsson, 2002), hvor sproget bliver performativt snarere end praksisforankret. Denne kløft svækker både den relationelle tillid og oplevelsen af tilhørsforhold. I et fænomenologisk perspektiv kan det tolkes som et brud på den intersubjektivitet, som ellers udgør grundlaget for meningsskabelse i arbejdslivet (Sparre & Andersen, 2025). Det relationelle rum, som balancesamtalen skulle være, kolliderer under fraværet af gensidighed og anerkendelse. Samtidig belyser fortællingen de organisatoriske spændinger i snitfladerne mellem HR, rekruttering og læring. Den uklare opgavefordeling placerer supportfunktionen i et organisatorisk vakuum, hvor medarbejdere pålægges ansvar uden formel myndighed. Her ser vi, hvordan organisationskultur ikke blot handler om formelle værdier, men om praksisfællesskab, adgang til netværk og anerkendelse som legitim deltager. Vigtige informationer formidles gennem uformelle kanaler, en praksis, der marginaliserer nye eller perifert placerede medarbejdere. Den manglende adgang til tavs viden og fællesskaber truer oplevelsen af tilhør og understreger, hvordan *organisationskultur er noget, vi giver til hinanden*, gennem relationer, deltagelse og sprog (Sparre, 2016). Set gennem Edmondsons (1999) begreb om psykologisk tryghed bliver det tydeligt, at den tryghed, der skulle muliggøre interpersonel risikotagning, er fraværende. I stedet opstår samtaler som 'fejlfindingsrum', hvor medarbejderen skal forsvare frem for at udvikle sig. Denne forskydning kan beskrives som et meningsbrud, en forstyrrelse i samspillet mellem organisatoriske intentioner og oplevet virkelighed.

Endelig rummer fortællingen et kritisk blik på HR-praksissers symbolske dimension. Når balancesamtaler bruges som kontrolredskaber frem for refleksive rum, undermineres både formål og medarbejderrelationer. HR-praksis må derfor forstås som *relationelle og kulturelt indlejrede*, ikke blot som administrative procedurer (Kunda, 1992). For at understøtte reel trivsel må samtalerne faciliteres med ledelsesmæssig integritet og forankres i organisationskulturens praksis.

Fortællingen illustrerer, hvordan organisatoriske redskaber med et trivselsskabende formål kan forvride til et rum præget af kontrol, eksklusion og mistillid. Den synliggør, hvordan intersubjektivitet ikke blot er en teoretisk idealtilstand, men en praktisk forudsætning for trivsel og meningsfuld deltagelse i organisationskulturen. Manglen på horisontsammensmeltning og fælles forståelse fører til oplevet isolation, marginalisering og følelsesmæssigt brud, og dermed til en undergravning af både organisatoriske værdier og individets oplevelse af mening.

8.6 Strategi, værdier og medarbejderperspektiver

Denne fortælling tager udgangspunkt i organisationskulturens egen kulturanalyse fra 2023 og udgør et kollektivt vidnesbyrd fra 1376 medarbejdere om, hvordan organisationens værdier, vision og strategiske kommunikation opleves i praksis. Hvor de tidligere fortællinger har fremhævet individuelle perspektiver, giver denne fortælling et bredere udsnit af medarbejderstemmer på tværs af funktioner, roller og placering i organisationen. Fortællingen viser, hvordan visionen *'bedst til mennesker'* både kan opleves som meningsfuld og som en sproglig konstruktion uden forankring, afhængig af, hvordan den gøres levende i hverdagspraksis. Det er netop i spændingsfeltet mellem intention, praksis og perception, at organisationskulturen og omdømmet forhandles og formes.

Kulturanalysen 2023 - Medarbejdernes stemmer

I 2023 gennemførte organisationen en større kulturanalyse, hvor 1376 medarbejdere valgte at deltage og dele deres oplevelser af arbejdet, ledelsen og strategien i hverdagen. Spørgeskemaet var opdelt i en række temaer og blev suppleret med muligheden for at skrive kommentarer. Disse fritekstfelter gav et indblik i, hvordan medarbejdere fra forskellige afdelinger og stillinger forholder sig til organisationens værdier, sprog og måden, der bliver ledet på. Mange medarbejdere gav udtryk for, at de var stolte af at være en del af organisationen, og at de kunne stå inde for visionen "Bedst til mennesker". Men flere efterlyste også, hvordan denne vision egentlig kommer til udtryk i deres daglige arbejde:

"Jeg tror på visionen, men den bliver meget hurtigt fluffy og fjern fra min dagligdag. Jeg ved ikke helt, hvordan jeg selv bidrager til 'bedst til mennesker' i praksis."

I svarene fra undersøgelsen blev det tydeligt, at der er stor forskel på, hvordan strategien og værdierne bliver grebet an rundt omkring i huset. Nogle ledere prioriterer samtaler og udvikling, mens andre ikke nævner strategien i det daglige. En medarbejder skrev:

"Jeg har endnu ikke talt med min leder om strategien. Jeg oplever ikke, at den har betydning for, hvordan vi arbejder i praksis."

Der blev også peget på, at de gode intentioner om dialog og trivsel nemt kan forsvinde, når hverdagen bliver travl:

"Vi taler meget om værdier, men der er ikke tid til at efterleve dem. Når der er travlt, er det første, der ryger, tid til samtaler, anerkendelse og udvikling."

Flere medarbejdere, især fra støttefunktioner og ikke-revisionsfaglige stillinger, gav udtryk for, at de ikke følte sig som en lige så vigtig del af fællesskabet:

"Jeg synes, der er for langt mellem det, vi siger, og det vi gør. Vi brander os som 'bedst til mennesker', men det opleves ikke altid sådan – især ikke for os, der ikke er revisorer."

Et andet tema, der gik igen, handlede om kommunikationen i organisationen. Nogle oplevede, at information ikke altid nåede ud i tide eller var tilstrækkelig tydelig:

"Der bliver sagt mange gode ting, men det bliver ikke fulgt op. Jeg ved ikke altid, hvem der gør hvad, og det skaber usikkerhed."

Trods disse udfordringer var der også mange, som fremhævede kollegaskabet, fleksibiliteten og friheden som noget helt særligt ved organisationskulturen:

"Jeg har en god leder, og jeg føler mig set og hørt. Jeg har fleksibilitet og ansvar – det betyder meget for min trivsel."

Alt i alt tegnede undersøgelsen et billede af en organisationskultur med stort engagement og mange styrker, men også med forskelle i, hvordan værdier og strategiske budskaber bliver oplevet og omsat i hverdagen.

(Fortælling skrevet ud fra bilag 6)

Formålet med kulturanalysen var at undersøge, hvordan organisationens strategi og værdier, herunder visionen *'Bedst til mennesker – kunder og medarbejdere'*, opleves og efterleves i praksis. Kulturanalysen, som kombinerede kvantitative data med kvalitative fritekstkommentarer, frembringer et nuanceret billede af medarbejdernes oplevelse af organisatorisk kommunikation, anerkendelse og meningsskabelse. Flere medarbejdere giver udtryk for stolthed over at være en del af organisationen og identificerer sig med visionens menneskesyn. Samtidig peger flere på, at visionen ofte opleves som fjern og uforbundet med deres konkrete arbejdsliv. En medarbejder udtrykker dette:

"Jeg tror på visionen, men den bliver meget hurtigt fluffy og fjern fra min dagligdag. Jeg ved ikke helt, hvordan jeg selv bidrager til 'bedst til mennesker' i praksis." (Bilag 6, s. 4)

Denne afstand mellem strategisk intention og hverdagspraksis illustrerer et sensemaking gap (Weick, 1995), hvor visionens betydning ikke er blevet tilstrækkeligt forhandlet, formidlet eller internaliseret. Gadamer (1960/2007) ville beskrive dette som en horisontkløft, hvor medarbejdernes livsverden og organisationens målsætninger ikke smelter sammen i en meningsfuld helhed. I fraværet af horisontsammensmeltning forbliver strategien sproglig og uforankret, og den intersubjektive forbindelse reduceres markant (Sparre & Andersen, 2025). Særligt tydelig bliver spændingen i

oplevelsen af ledelsens rolle i strategiformidlingen. Nogle ledere prioriterer samtaler om værdier og udvikling, mens andre slet ikke bringer visionen i spil. En medarbejder udtaler:

“Jeg har endnu ikke talt med min leder om strategien. Jeg oplever ikke, at den har betydning for, hvordan vi arbejder i praksis.” (Bilag 6, s. 2)

Dette fremhæver ledelsens afgørende rolle i sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991), den aktive formidling og oversættelse af strategisk mening, og peger på en strukturel heterogenitet i, hvordan visionen operationaliseres i organisationskulturen. Et gennemgående tema i diskussionen er spændingen mellem det strategiske sprog og den organisatoriske hverdag. Selvom trivsel, dialog og værdier ofte italesættes, opleves de ikke altid som praktisk realiserbare:

“Vi taler meget om værdier, men der er ikke tid til at efterleve dem. Når der er travlt, er det første, der ryger, tid til samtaler, anerkendelse og udvikling.” (Bilag 6, s. 5)

Dette illustrerer et meningsbrud, hvor den symbolske kommunikation ikke modsvares af konkret praksis, og hvor idealerne fortøner sig i arbejdets rytme og belastning (Weick, 1995). Særligt markant er oplevelsen blandt medarbejdere i støttefunktioner, som føler sig marginaliseret i forhold til visionens løfte:

“Vi brander os som ‘bedst til mennesker’, men det opleves ikke altid sådan – især ikke for os, der ikke er revisorer.” (Bilag 6, s. 8)

Dette kan forstås gennem Ole Fogh Kirkebys (2013) begreb om anerkendelse som en etisk forpligtelse. Når bestemte fagligheder systematisk overses, reduceres mennesket til funktion, og meningsskabelsen forvitrer. Disse spændinger afspejles også i matrixen Omdømmets meningsskabende balance, hvor strategisk intention, praksis og perception sættes i relation. Flere medarbejderudtalelser peger på den radikale konstellation X Intention – X Praksis – X Perception, hvor visionen hverken formidles, praktiseres eller opleves:

“Det virker mere til, at der skal presses max ud af medarbejderne arbejdsmæssigt med så lidt belønning som muligt.” (Bilag 6, s. 3)

Her bryder den psykologiske kontrakt (Rousseau, 1995) sammen, og medarbejderen efterlades i en tilstand uden oplevet mening, støtte eller retning. Amy Edmondson (1999) fremhæver, at psykologisk tryghed ikke kan eksistere i sådanne miljøer, hvilket undergraver både trivsel og organisatorisk læring. Et andet scenarie er X Intention – ✓ Praksis – X Perception, hvor der 'gøres noget', men uden at handlingerne forbindes til medarbejderens oplevelse:

“Afdelingen er god til at italesætte, at vi skal prioritere udvikling, men i praksis er der bare rigtig meget fokus på opgaveløsning.” (Bilag 6, s. 4)

Her reduceres arbejdet til rutine og instrumentel adfærd uden oplevet formål, hvilket Løgstrup (1956) ville kalde et møde uden gensidighed, en relation, hvor det menneskelige aspekt fortoner sig. I scenariet ✓ Intention – ✓ Praksis – ✗ Perception fremstår strategien og praksis som strukturelt tilstedeværende, men perceptionen halter:

“Der bliver nævnt lidt om visionen løbende i året [...] men det føles lidt som PR.” (Bilag 6, s. 7)

Dette illustrerer Schultz’ (1994) begreb om facadeværdier, hvor værdien eksisterer sprogligt, men ikke levendegøres, og dermed mister sin meningsskabende kraft. Et citat opsummerer denne dissonans:

“Visionen er ikke noget, vi omtaler i dagligdagen [...] Visionen er vel snarere – Bedst til kunder.” (Bilag 6, s. 2)

Her træder Brunssons (2002) begreb om strategisk hyckeri i spil: Når der er misforhold mellem det sagte og det gjorte, undermineres både tillid og ledelsens legitimitet. Modsat fremstår enkelte udsagn som udtryk for balance og resonans i modellen:

“Jeg arbejder i organisationen netop pga. fokusset på mennesket og work-life balance.” “Jeg har mange kritikpunkter til organisationen som arbejdsplads. Men det har jeg kun fordi jeg ønsker at være her og synes det er et rigtig godt sted.” (Bilag 6, s. 2)

Her ses konstellationen ✓ Intention – ✓ Praksis – ✓ Perception, hvor sproget, handlingen og oplevelsen stemmer overens og skaber det, modellen betegner som organisatorisk resonans. I Gadamers (1960/2007) optik opstår her en horisontsammensmeltning, og i Kirkebys (2006) forstand etableres en etisk anerkendelsesrelation.

Samlet viser diskussionen, at visionen *‘bedst til mennesker’* både fungerer som strategisk ideal og som lakmustest for organisationskulturens evne til at skabe reel, praksisnær mening. Når sproget ikke følges op af handlinger og opleves som uvedkommende, opstår meningsbrud, hvor medarbejdere trækker sig fra identifikation og engagement. Modsat skabes et stærkt omdømme og et bæredygtigt fællesskab, når sproget, praksis og perception står i relationel resonans. Visionens transformative potentiale realiseres dermed ikke gennem top-down-kommunikation, men i de relationelle mikrosituationer, hvor anerkendelse, horisontsammensmeltning og intersubjektivitet får plads.

8.7 Når idealer møder praksis

De foregående fortællinger har med forskellig stemme og erfaringstilgang illustreret, hvordan organisatoriske værdier og visioner, herunder ambitionen om at være *'bedst til mennesker'*, både kan opleves som meningsfulde pejlemærker og som tomme løfter, afhængigt af hvordan de forankres i praksis. Denne spænding bekræftes af resultaterne fra kulturanalysen i 2023, hvor 1376 medarbejdere bidrog med svar og fritekstkommentarer. Analysen tegner et billede af en organisationskultur præget af stærkt kollegaskab og høj fleksibilitet, men også med betydelige forskelle i, hvordan strategiske visioner opleves og efterleves på tværs af funktioner og ledelseslag. Flere medarbejdere udtrykker stolthed over visionen *'bedst til mennesker'*, men oplever samtidig usikkerhed omkring dens konkrete betydning i hverdagen. Nogle beskriver visionen som *'fluffy'* og løsrevet fra deres opgaver, mens andre ikke genkender den i dialogen med ledere. Dette peger på, at værdier ikke i sig selv skaber mening, men først bliver virksomme, når de forankres i medarbejdernes livsverden og bliver til intersubjektivt genkendelige praksisser (Gadamer 1960/2007: 236).

Et gennemgående mønster i fortællingerne fra fællesfunktionerne er oplevelsen af et sprogligt og symbolsk hierarki, et *'vi'* og *'dem'*, mellem de revisionsfaglige kernefunktioner og fællesfunktioner, som ofte føler sig marginaliseret i forhold til det fælles værdifællesskab. Dette udstiller, hvordan oplevelsen af organisatorisk tilhørsforhold formes i krydsfeltet mellem struktur og kultur. Her bliver begrebet om psykologisk tryghed centralt (Edmondson, 1999), når ledelsesmæssig tilstedeværelse og forventningssamtaler opleves som uforudsigelige eller kontrollerende, undermineres trygheden og dermed muligheden for meningsfuld deltagelse. Det er ikke nødvendigvis fraværet af værdier, men fraværet af sammenhæng mellem værdier og praksis, der udfordrer trivsel. Når samtaler som for eksempel balancesamtaler transformeres fra dialogiske rum til kontrollerende arenaer, opstår der et brud mellem intention og oplevelse. Dette bekræftes i kulturanalysen, hvor medarbejdere fremhæver, at travlhed og strukturmangler reducerer tid og rum til anerkendelse, udvikling og meningsskabelse, netop de dimensioner, visionen søger at fremme.

Schultz (1994) betegner dette fænomen som facadeværdier, når organisationens sproglige signaler ikke følges op af praksis, og værdier fremstår som overfladiske snarere end integrerede. Når sådanne uoverensstemmelser opstår, forstyrres ikke blot identiteten, men også det tillidsforhold, der konstituerer et bæredygtigt organisatorisk fællesskab. Resultatet kan være demotivation, oplevelsen af marginalisering og en følelse af at stå uden for det intersubjektive vi. I denne sammenhæng bliver begreberne sensemaking (Weick, 1995) og horisontsammensmeltning (Gadamer, 1960/2007)

analytisk relevante. Visionen om at være *'bedst til mennesker'* kan kun realiseres gennem dialogisk meningsforhandling, hvor medarbejdernes perspektiver inddrages som legitime bidrag til en fælles forståelse. Dette kræver, at sproglige intentioner forankres i konkrete organisatoriske strukturer, og at forandringer ledsages af gensidig respekt og refleksiv ledelse.

Kulturanalysen viser netop et ønske blandt medarbejderne om, at strategi og værdier skal blive mere nærværende og anvendelige i deres hverdag. Udsagnet: *"Jeg ved ikke, hvordan jeg bidrager til 'bedst til mennesker' i praksis"* (Bilag 6, s. 2) vidner ikke om kynisme, men om et uforløst potentiale. Det er i denne erkendelse, at organisationens kulturelle ansvar aktualiseres: ikke blot at kommunikere visioner, men at skabe meningsbærende holdepunkter i den flydende organisatoriske virkelighed (Bauman, 2001). Holdepunkter, hvor medarbejdere kan spejle sig, opleve sig anerkendt og føle sig som medskabere af den fælles virkelighed.

Spørgsmålet er derfor ikke, om det er realistisk at være *'bedst til mennesker'*, men hvordan organisationskulturen, gennem strukturel sammenhæng, relationel ansvarlighed og intersubjektiv anerkendelse, kan muliggøre denne vision som en levet praksis. Det kræver mod til at lytte, vilje til at justere og evne til at forbinde sprog med handling. Først da får værdierne liv, og visionen bliver en integreret del af medarbejdernes oplevede virkelighed.

9. Konklusion

Dette speciale tog afsæt i spørgsmålet: *Hvordan kan forståelsen af nogle medarbejderes oplevelse og fortolkning af en organisations strategiske sprog og værdier bidrage til forståelsen af, hvad der skaber eller forstyrrer følelsen af tilhørsforhold og mening i arbejdslivet?* Med udgangspunkt i kvalitative interviews, feltnoter og dokumenter fra en konkret case blev det undersøgt, hvordan strategiske visioner og værdibårne begreber som *'onboarding'*, *'HR'*, *'fastholdelse'* og *'work-life balance'* bliver oplevet, fortolket og anvendt i praksis.

Specialets centrale fund viser, at medarbejdernes oplevelse af tilhørsforhold og mening i arbejdslivet i høj grad afhænger af den intersubjektive resonans mellem organisatorisk sprog og oplevet virkelighed. Det er ikke de enkelte begreber i sig selv, der nødvendigvis skaber mening eller forstyrrelse, men måden hvorpå de italesættes, institutionaliseres og indlejres i organisationskulturen. For eksempel opleves begrebet *'fastholdelse'* ikke som omsorg, men som kontrol, ikke på grund af ordets oprindelse, men fordi det i medarbejdernes livsverden forbindes med manglende anerkendelse og utydelige forventninger. Gennemgående fremgår det, at strategiske idealer som visionen *'bedst til mennesker'* mister deres betydning, når de ikke opleves forankret i praksis. Dette skaber det, vi i modellen *Omdømmets meningsskabende balance* kalder *meningsbrud*, hvor horisonterne mellem strategi og medarbejdernes erfaringsverden ikke smelter sammen. I dette brud opstår en oplevelse af facade, som Schultz (1994) beskriver det, og en etisk ubalance, som Kirkeby (2006) advarer mod. Medarbejdernes tilhørsforhold påvirkes negativt, når værdier fremstår som symbolske frem for oplevede, og når onboarding, ledelsessamtaler og organisatoriske strukturer ikke opleves som meningsfulde eller forudsigelige. Samtidig viser undersøgelsen, at sproget rummer potentiale for meningsskabelse og forandring. Inspireret af Koselleck (2004) og Wittgenstein (1953/2009) argumenteres der for, at organisatoriske begreber er historisk situerede og deres betydning formes i brug. Derfor må organisationskulturen forstås som et dynamisk forhandlingsrum, hvor betydning, normer og tilhørsforhold formes intersubjektivt mellem medarbejdere og ledelse. Det viser sig, at netop denne forhandling, eller mangel på samme, er afgørende for, om strategiske værdier bliver oplevet som nærværende og meningsfulde.

Som bærende bidrag tilbyder specialet modellen *Omdømmets meningsskabende balance*. Modellen er udviklet på baggrund af den indsamlede empiri og diskuteret i lyset af teorier om sprog, identitet, anerkendelse og organisatorisk kultur. Den søger at indfange den spænding, der opstår mellem strategisk kommunikerede værdier og de levede erfaringer i praksis, samt de intersubjektive

relationer, hvori denne spænding opleves, forhandles og enten udglattes eller forstærkes. Modellen tilbyder dermed et analytisk blik for, hvordan medarbejderes oplevelse og fortolkning af en organisations strategiske sprog og værdier ikke alene påvirker deres forståelse af organisationen, men også deres oplevelse af at høre til, eller netop ikke høre til, i et givent praksisfællesskab. Den viser, at følelsen af mening og tilhørsforhold i arbejdslivet ikke kan reduceres til individuelle præferencer eller organisatoriske intentioner alene, men opstår i spændingsfeltet mellem det sagte og det levede, mellem kommunikerede ambitioner og relationelle realiteter. Ved at synliggøre de forskellige meningsscenarier, der kan opstå i dette spændingsfelt, for eksempel når strategiske værdier opleves som facadeprægede, uforenelige eller meningsfulde, gør modellen det muligt at forstå, hvad der kan styrke eller forstyrre den oplevede autenticitet og tillid i organisationen. Dermed bidrager den til at besvare specialets problemformulering ved at tilbyde et nuanceret redskab til at undersøge, hvordan sprog og værdier konkret påvirker medarbejderes oplevelse af mening og tilhør, ikke som statiske størrelser, men som dynamiske og kontekstsensitive fænomener, der (re)skabes i det daglige arbejde.

10. Artikel - Omdømmets meningsskabende balance

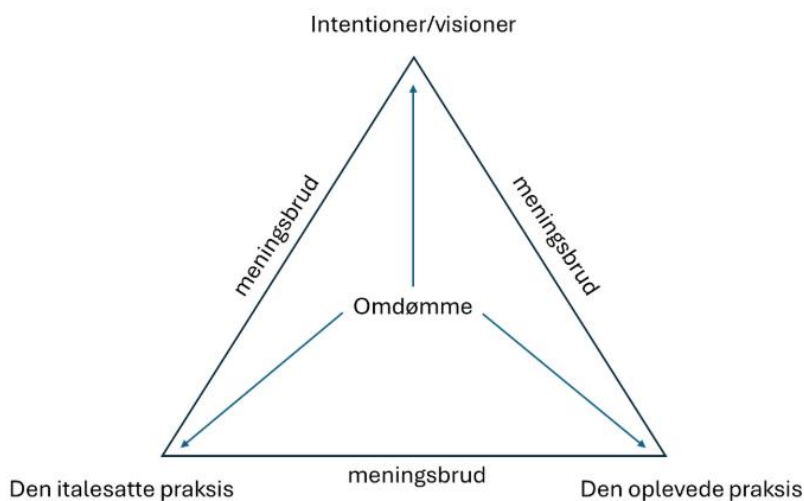
EN REFLEKSION OVER SPROGETS ROLLE I STRATEGISK FORANKRING OG OPLEVET TILHØRSFORHOLD

Af: Natasha Mohr Vidbjørg – på baggrund af speciale i samarbejde med organisationen, 2025

I dette speciale er der udviklet en model, som kan hjælpe organisationen med at undersøge, hvordan sproglige praksisser former oplevelsen af organisatorisk tilhørsforhold og indre omdømme. Modellen, *Omdømmets meningsskabende balance*, er opstået i mødet mellem empiriske fortællinger fra medarbejdere i samarbejdsorganisationen og teoretiske perspektiver fra Hans-Georg Gadamer (1960/2007), Alfred Schutz (1945/2005), Karl E. Weick (1995) og Kirkeby (2006).

Modellen peger på, hvordan centrale strategibegreber, som *onboarding*, *fastholdelse* og *work-life balance*, ikke kun formidler ledelsesmæssige intentioner, men også skaber eller forstyrrer mening i hverdagen. Den giver sprog til at undersøge, hvordan organisatorisk identitet formes gennem sproglige møder mellem vision, praksis og medarbejdererfaring.

MODELLEN: ET DYNAMISK RUM MELLEM STRATEGI OG OPLEVELSE



Modellen består af tre meningsbærende hjørner:

- **STRATEGISK INTENTION OG VISION** – formuleret i fx strategioplæg og værdigrundlag.

- **ORGANISATORISK PRAKSIS OG KULTUR** – som den leves og institutionaliseres i hverdagen.
- **MEDARBEJDERNES OPLEVEDE VIRKELIGHED OG MENING** – som den italesættes og mærkes.

Mellem disse hjørner opstår seks potentielle meningsscenarier, fra gensidig resonans til *meningsbrud* (Weick, 1995) og *strategisk tomhed* (Schultz, 1994). Modellen muliggør identifikation af sproglige forskydninger og relationelle spændinger, der kan underminere tilhørsforhold, anerkendelse og engagement.

FUND: NÅR ORDENE MISTER JORDFORBINDELSEN

Specialets kvalitative interviewundersøgelser viser, at strategiske nøgleord som *tilhørsforhold*, *arbejdsglæde* og *liv i balance* ofte fremstår fremmede eller upræcise i medarbejdernes daglige praksis. Det er ikke de konkrete ord, der i sig selv afvises – men den måde, de kommunikeres og kontekstualiseres på. Når begreberne ikke forbindes til oplevede handlinger, strukturer eller relationer, risikerer de at miste jordforbindelsen og efterlade medarbejderne i en form for sproglig vakuum. Denne oplevelse kan skabe det, specialet betegner som *diskursiv dissonans* – en kløft mellem det sprog, organisationen anvender strategisk, og den praksis, medarbejderne erfarer. Det gælder særligt i fællesfunktioner, hvor sproget ofte er gennemsyret af værdibårne, abstrakte eller engelsksprogede formuleringer, som kan opleves teknokratiske og uvedkommende (jf. Per Krogager 1994). I denne spænding aktiveres modellen *Omdømmets meningsskabende balance* som et dialogisk redskab. Den muliggør samtaler om det, der ellers kan være svært at adressere: forskellene mellem intention og erfaring, mellem strategisk formål og daglig praksis. Som Hans-Georg Gadamer (1960/2007) fremhæver, sker erkendelse, når horisonter smelter sammen – ikke ved at én horisont dominerer en anden, men når der opstår et nyt forståelsesrum i mødet. Modellen er netop designet til at åbne disse rum, hvor medarbejdere og ledelse i fællesskab kan (gen)forhandle begrebernes betydning i kontekst.

FRA UNDERSØGELSE TIL HANDLING: ET REFLEKSIVT FORANDRINGSDESIGN

På baggrund af analysen foreslås et refleksivt forandringsdesign i fire trin, som konkret operationaliserer modellens potentiale. Designet har til formål at styrke sproglig resonans og oplevet mening på tværs af organisationens funktioner – ikke kun i HR- og udviklingsroller, men også i driftsnære afdelinger som Revision og Outsourcing.

LYT TIL SPROGETS LIV

Gennemfør dialogbaserede samtaler med medarbejdere om deres erfaringer med strategiske kernebegreber. Ikke for at afklare deres 'forståelsesniveau', men for at lytte til de levede betydninger, sproget har fået i praksis. Som Krogager (1998) påpeger, er sprog ikke blot et redskab til formidling, men en væren, et eksistentielt grundlag, hvor mennesket forholder sig til verden.

GENBESØG BEGREBERNES HISTORIE

Undersøg, hvordan nøgleord som *arbejdsglæde*, *kultur*, *balance* og *tilhørsforhold* har udviklet sig i organisationens interne kommunikation og i samfundets diskurs. Med inspiration fra Kosellecks (2004) begrebshistoriske tilgang kan dette afdække skjulte transformationer og åbne for kritisk refleksion: Hvad mener vi egentlig i dag, når vi siger *arbejdsglæde*? Undersøg, hvordan centrale begreber i organisationens strategi og HR-kommunikation har ændret sig over tid. Hvornår begyndte I at tale om *liv i balance*? Hvad betød *kultur* for fem år siden – og hvad betyder det i dag? Ved at bruge en begrebshistorisk tilgang (Koselleck, 2004) kan I få øje på skjulte forandringer i jeres sproglige landskab og sætte spørgsmålstejn ved begreber, der ellers tages for givet. Det skaber et fælles afsæt for at gentænke og opdatere sproget indefra.

SKAB MENINGSRUM – IKKE BLOT MENING

Start med at skabe et rum, hvor medarbejdere kan dele deres oplevelse af, hvordan strategiske begreber som fx *tilhørsforhold*, *arbejdsglæde* eller *balance* bruges og forstås i hverdagen. Gennemfør kvalitative samtaler eller fokusgrupper, og brug indsigterne til at identificere, hvor der er sproglig resonans – og hvor sproget skaber distance eller forvirring. Med inspiration fra Per Krogagers (1998) konsulentarbejde bør I lytte til sproget som eksistensbærer, ikke kun som information – og lade det afsløre, hvor mening opstår, og hvor den bryder sammen. Inviter medarbejdere og ledere ind i samskabende workshops, hvor strategiske ord og værdier får nyt liv gennem fælles fortolkning. Det handler ikke om at oversætte strategien fra ledelse til drift – men om at give plads til flertydighed og oplevet virkelighed. Med afsæt i modellen og med støtte fra teorier om praksisfællesskaber (Lave & Wenger, 1991) og anerkendelse (Kirkeby, 2006) kan organisationen skabe meningsrum, hvor relationel resonans og ejerskab opstår gennem dialog og aktiv medskabelse.

STYRK REFLEKSIVT LEDERSKAB

Udstyr ledere – særligt i fællesfunktioner – med sprogfilosofiske og etiske redskaber, så de ikke kun formidler strategi, men aktivt fortolker den sammen med deres teams. Et refleksivt lederskab forstår, at mening ikke kan dikteres, men må forhandles i praksisfællesskaber (Lave & Wenger 1991), hvor

identitet og tilhørsforhold opstår i samspillet mellem deltagere og kontekst. Giv ledere i både HR og driftsfunktioner redskaber til at arbejde bevidst med sprog som ledelsespraksis. Det kræver et skifte fra at se strategi som noget, der skal *implementeres*, til noget, der skal *fortolkes sammen*. Udstyr ledere med viden om sprogets rolle i kultur og læring, f.eks. gennem intern træning eller refleksionsrum, og gør dem opmærksomme på, hvordan deres sprogvalg påvirker medarbejdernes oplevelse af tilhørsforhold, anerkendelse og mening. Et refleksivt lederskab skaber ikke svar – men rammer for fælles undren.

ANVENDELSESMULIGHEDER OG NÆSTE SKRIDT

Denne tilgang er ikke en one-size-fits-all-metode, men en refleksiv ramme for organisatorisk forandring, hvor både medarbejdere og ledere inddrages som medfortolkere af virkeligheden. Ved at anerkende sprogets betydning som både spejl og skaber af organisationskultur, kan organisationen styrke sin interne sammenhængskraft og genskabe jordforbindelsen mellem strategi og praksis.

Dette forandringsdesign er ikke en engangsintervention, men en metode, der kan integreres i eksisterende HR- og strategiarbejde. Modellen kan bruges som refleksionsværktøj i ledergrupper, udviklingssamtaler, strategiprocesser og onboardingforløb, eller som analysemodel til at identificere spændinger mellem sprog og praksis i fremtidige organisationsforandringer.

Ved at arbejde med *Omdømmets meningsskabende balance* skaber organisationen mulighed for at styrke oplevet autenticitet og tillid, og fremme et arbejdsmiljø, hvor sproget ikke kun kommunikerer strategi – men også skaber relationel mening og varig tilknytning.

PERSPEKTIV: SPROGET SOM PEJLEMÆRKE

Specialets fund peger på, at sproget i organisationen er fyldt med strategiske intentioner – men at det ikke altid er i balance med praksis og oplevelse. Modellen kan bruges som refleksiv kompas i både udviklingsprojekter, onboardinginitiativer og kulturprocesser, hvor tilhørsforhold og mening er på spil. At arbejde med sprogets rolle er ikke kun et kommunikationsprojekt – det er et anerkendelsesarbejde. For kun når organisationens ord bæres af praksis og genkendes i hverdagen, kan de skabe den form for omdømme, der ikke blot måles eksternt, men mærkes indefra.

11. Litteraturliste

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.
<https://doi.org/10.1177/0018726700539002>
- Alvesson, M., & Sköldböberg, K. (2018). *Refleksiv metodologi: Vetenskapsteori och kvalitativ forskning* (3. udg.). Studentlitteratur.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
- Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking safety in an insecure world*. Polity Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966/2003). *Den samfundsskabte virkelighed* (2. udg., H. Rubin, Overs.). Lindhardt og Ringhof.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations* (2. udg.). Abstrakt Forlag.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). *CSR og strategisk kommunikation*. Samfundslitteratur.
- Dewaele, J.-M. (2010). *Emotions in multiple languages*. Palgrave Macmillan.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art. 10.
<https://doi.org/10.17169/fqs-12.1.1589>
- Elmhøldt, C. (2019). *Ledelse af forandring i praksis*. Samfundslitteratur.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gallagher, S. (1992). *Hermeneutics and education*. State University of New York Press.
- Gadamer, H.-G. (1960/2007). *Sandhed og metode*. Hans Reitzels Forlag.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.

Haslebo, G. (2020). *Relationer i organisationer: En verden til forskel* (2. udg.). Dansk Psykologisk Forlag.

Illeris, K. (2006). *Læring*. Roskilde Universitetsforlag.

Kirkeby, O. F. (2006). *Begivenhedsledelse og handlekraft*. Børsens Forlag.

Kirkeby, O. F. (2013). *Æstetisk ledelse: Strategi og selvledelse i vidensarbejdet* (2. udg.). Samfundslitteratur.

Knoster, T., Villa, R., & Thousand, J. (2000). A framework for thinking about systems change. I R. Villa & J. Thousand (Red.), *Restructuring for caring and effective education* (2. udg., s. 93–128). Paul H. Brookes Publishing.

Koselleck, R. (2004). *Futures past: On the semantics of historical time*. Columbia University Press.

Krogager, P. (1998). *Konsulentarbejdet: Viden, værdier og værktøjer*. Samfundslitteratur.

Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview – det kvalitative forskningsinterview* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Lave, J., & Wenger, E. (1991/2003). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (2023). *Understanding organizations... finally*. Berrett-Koehler Publishers.

Pavlenko, A. (2012). Affective processing in bilingual speakers: Disembodied cognition? *International Journal of Psychology*, 47(6), 405–428.

Qvick, C., Nielsen, A. L., & Donslund, L. (2023). *Organisation og ledelse i praksis*. Samfundslitteratur.

Ricoeur, P. (1984). *Time and narrative, Volume 1* (K. McLaughlin & D. Pellauer, Overs.). University of Chicago Press.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.

Schnoor, M. (2022). *Narrativ organisationsudvikling: At forme fælles mening og handling* (2. udg.). Samfundslitteratur.

Schütz, A. (1932/2005). *The phenomenology of the social world*. Northwestern University Press.

Schütz, A. (1945/2005). On multiple realities. I M. Natanson (Red.), *Collected Papers I* (s. 207–259). Springer.

Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Walter de Gruyter.

Schultz, M., & Hatch, M. J. (1997). A dramaturgical perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 18(1), 101–122.

Sløk, C. (2020). *Ledelse og etik: En introduktion*. Hans Reitzels Forlag.

Sparre, M. (2016). Kultur er noget vi giver til hinanden: Projekt om kultur, ledelse og magt i et aktionsforskningsperspektiv. Aalborg Universitetsforlag. Hentet fra Ph.d.-serien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.socsci.00036>

Sparre, M. & Andersen, M. R. F., maj 2025, (Acceperet/In press) Organisatorisk læring og forandring: Individuer, grupper og processer. Nørlem, J., Klee, N. & Rahbæk Finderup Andersen, M. (red.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 18 s.

Wegener, C. (2014). *Organisation, læring og innovation*. Samfundslitteratur.

Wenger, E. (1998/2004). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wittgenstein, L. (1953/2001). *Filosofiske undersøgelser*. Munksgaard.