

Grænser i den grænseløse karriere?

– en komparativ analyse af karriere og fastholdelse

Af: Sara Lindgaard & Sandra Nortoft

Cand. Soc. HRM

Vejleder: Per Darmer, IOA

CBS: September 2012

Antal typeenheder: 271.409 Antal sider: 119,3

English title: Boundaries in the boundaryless career?
- A comparative analysis of career and retention



Indholdsfortegnelse

0.0 Abstract	5
1.0 Indledning.....	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Overordnet problemformulering	8
1.2.1 Underspørgsmål.....	8
1.2.2 Uddybende forklaring på specialets problemformulering	9
1.3 Afgrænsning	9
1.3.1 Empirisk afgrænsning.....	9
1.3.2 Teoretisk afgrænsning	10
1.3.2.1 Afgrænsning af karriereteori	10
1.3.2.2 Afgrænsning af diskursteori	10
1.3.2.3 Afgrænsning af funktionalistisk fastholdelsesteori	11
1.4 Metode og struktur	11
1.4.1 Layout.....	12
2.0 Det empiriske udgangspunkt – Thermo Fisher Scientific	13
3.0 Videnskabsteoretiske ståsted	15
3.1 Socialkonstruktivisme	15
3.1.1 Socialkonstruktivisme og sproget.....	16
3.2 Funktionalisme	17
4.0 Karriereteori	19
4.1 Den traditionelle karriereteori – organisatorisk karriere	19
4.1.1 Det grænseløse karrierebegreb	20
4.1.2 Kritik af det grænseløse karrierebegreb	22
5.0 Metode – en kvalitativ tilgang.....	24
5.1 Tilgang til indsamling af empiri	24
5.1.1 Indsamling af skriftligt organisationsmateriale	25
5.1.2 Udførelse af enkeltinterviews.....	26
5.1.2.1 Ethiske overvejelser	27
5.1.2.2 Udvælgelse af interviewpersoner	28
5.1.2.3 Interviewets form og interviewguiden.....	28
5.1.2.4 Transskribering.....	30
5.1.3 Kriterier for specialets kvalitet	31
6.0 Komparativ analyse.....	33

7.0 Diskursteoretisk tilgang.....	33
7.1 Diskursbegrebet.....	33
7.1.1 Laclaus og Mouffes diskursteori	34
7.1.2 Etablering af diskurs.....	34
7.1.3 Konfliktforståelse: Diskursive kampe	36
7.1.4 Laclaus og Mouffes subjektforståelse	38
7.1.5 Kritik af diskursteori	39
7.2 Diskursteori som metode.....	40
7.2.1 Diskursteoretisk metode	40
7.2.2 Specialets diskursive metode - analysestrategi.....	41
7.2.2.1 Nodalpunkter	42
7.2.2.2 Tegn og ækvivalenskæde	42
7.2.2.3 Antagonisme og hegemoni.	42
7.2.2.4 Subjektforståelse	42
7.3 Diskursteoretisk analyse.....	43
7.3.1 Thermo Fisher Scientifics forståelse af karrierebegrebet.....	43
7.3.1.1 Karriere forstået som subjektiv	44
7.3.1.2 Karriere forstået som lederpåvirkning.....	46
7.3.1.2.1 Karriere som middel til at opnå Thermo Fisher Scientifics overordnede mål.....	46
7.3.1.2.2 Karriere som middel til fastholdelse af medarbejdere.....	48
7.3.1.3 Delkonklusion – Thermo Fisher Scientifics forståelse af karriere	50
7.3.2 Individuel forståelse af karriere.....	51
7.3.2.1 Hegemoni om fastholdelse i karrierediskursen	56
7.3.2.2 Delkonklusion – Medarbejdernes karriereforsståelse	57
7.3.3 Kommunikation, muligheder og forventninger.....	58
7.3.3.1 Kommunikation og kommunikationsværktøjer.....	59
7.3.3.2 Forventninger og muligheder for at gøre karriere i Thermo Fisher Scientific	64
7.3.3.3 Delkonklusion - Kommunikation, muligheder og forventninger	67
7.3.4 Konsekvenser	67
7.3.5 Overordnet delkonklusion af diskursanalysen.....	70
8.0 Fastholdelsesteoretisk tilgang.....	71
8.1 Karriere og fastholdelse.....	71
8.1.1 Fastholdelsesteoretisk ramme.....	72
8.1.1.1 Nøglebegreber	73

8.1.1.1.1 Motivationsformen kommunikation	73
8.1.1.1.2 Motivationsformen uddannelse	75
8.1.1.1.3 Motivationsformen uddelegering	76
8.1.1.2 Kritik af fastholdelsesteori	77
8.2 Fastholdelsesteoretisk analysestrategi/metode	78
8.2.1 Metodisk anvendelse og indsamling af empiri	80
8.3 Analyse – Karrierens indvirkning på fastholdelse	80
8.3.1 Kommunikation om karriere som motivation til fastholdelse	81
8.3.1.1 Kommunikation af de overordnede strategiske mål	81
8.3.1.2 Stillingsopslag	83
8.3.1.3 Feedback	86
8.3.1.3.1 Feedback på udført arbejde	86
8.3.1.3.2 Feedback i forbindelse med karriereønsker	87
8.3.1.4 Delkonklusion – kommunikation omkring karriere	90
8.3.2 Uddannelse	91
8.3.2.1 Anvendelsen af eksterne uddannelsesmuligheder	92
8.3.2.2 Anvendelsen af interne uddannelser – <i>on the job training</i>	94
8.3.2.3 Mangel på uddannelsesmuligheder	96
8.3.2.4 Delkonklusion – uddannelse	97
8.3.3 Uddelegering	98
8.3.3.1 Ændring i jobdesignet	98
8.3.3.2 Anvendelse af jobrotation	100
8.3.3.3 Manglende uddelegering	101
8.3.3.4 Delkonklusion - uddelegering	102
8.3.4 Handleplan	102
8.3.4.1 Baggrund – en situationsbeskrivelse	102
8.3.4.2 Opstilling af konkret mål	103
8.3.4.3 Opstilling af konkrete opgaver	104
8.3.5 Overordnet delkonklusion af fastholdelsesanalysen	106
9.0 Komparativ analysediskussion	108
9.1 Komparativ analyse – hvorfor?	108
9.2 Ligheder og forskelle ud fra ovenstående analyser	109
9.2.1 Ligheder mellem diskursanalysen og fastholdelsesanalysen	110
9.2.2 Forskelle mellem diskursanalysen og fastholdelsesanalysen	112

9.2.2.1 Forståelse vs. normativitet.....	112
9.2.2.2 Personperspektivet.....	114
9.3 Nuancering af karriereforståelsen – hvordan?.....	117
9.4 Delkonklusion – specialets komparative diskussion	119
10.0 Konklusion	120
11.0 Litteraturliste	123
11.1 Hjemmesider:	127
12.0 Bilagsoversigt.....	129

0.0 Abstract

This master thesis focuses on career and retention in Thermo Fisher Scientific (TFS). The aim of this thesis is to get an understanding of what career is and what career does in TFS. To get an adequate understanding this thesis is made as a comparative analysis; which means that the thesis includes two separate analyzes of career – a discourse analysis and a retention analysis.

The thesis is made as a single case-study. This means that the purpose of this thesis is to get an understanding of career in TFS only and not a general understanding of career. We have chosen that the scientific perspective of this thesis is social constructivism. This choice has influence on all the selections we have made regarding methods, theory and so on.

The focus in this thesis is relevant because the understanding of what career is has changed a lot over the past years. This means that there can be a great difference between the understandings of what careers is. That the same word – career, may therefore mean different things to different people. This may have consequences for the organization, especially if the organization wants to retain their employee. In the theoretical field there is also a big difference in the definition of what career is. Therefore it relevant to point out that this thesis understands career as Arthur and Rousseau and their *Boundaryless Career*.

In Boundaryless Career the definition of career is more complex and subjective than in the traditional understanding of what career is. This, and the fact that career is unconstrained by the organizational boundaries, makes retention of employees a matter of the expectations and understandings of career. When career is subjective retention must be the same. The purpose of career is not the same for the organization and for the employee. The employee can want a career for several reasons, while the organization uses career as a way to maintain the employee.

1.0 Indledning

Nærværende speciale handler om karriere og har en interesse for spørgsmålet: Hvad karriere er og gør? Svaret på spørgsmålet er dog ikke så simpelt, som det umiddelbart lyder, selvom karriere er et begreb, som vi alle har en forståelse af eller en ide om, hvad dækker over.

Begrebet karriere har igennem de seneste år gennemgået en udvikling, der gør, at definitionen på, hvad karriere er, er blevet langt mere subjektiv og flydende end tidligere. Karriere er ikke længere noget, som udelukkende er forbeholdt de få og de udvalgte, men i stedet noget, som mere eller mindre alle har (Didriksen 2002). Udvikling af karrierebegrebet bevirker, at begrebet favner bredere end tidligere, hvilket gør, det både er blevet mere komplekst og mere dif-fust. Det at have en karriere er ikke længere noget, som kun kan defineres ud fra objektive kriterier. Rummeligheden i karrierebegrebet gør, at vi i dag ikke kan være sikre på, at vi forstår og mener det samme, når vi taler om det at have en karriere. Arnold skriver f.eks.: *“What is career? The word is used a lot, but in different ways by different people”* (Arnold 1997: 15).

I den postmoderne verden er individet mere i centrum end nogensinde før. Denne tendens har forankret sig i de postmoderne karriereforsåelser, hvor vi har valgt den grænseløse karriere som udgangspunkt for vores forståelse. I disse nye karriereforsåelser er der fokus på individet frem for på organisationen. Hvordan begrebet karriere defineres handler derfor i højere grad om, ud fra hvilken forståelse vi taler og tænker karriere i stedet for objektive kriterier for karriere. Selvom begrebet *naturligt* knytter sig til arbejdsliv og job, kan der alligevel være stor forskel på den forståelse, vi har af begrebet. De implicite forventninger, der tillægges begrebet, kan derfor have betydning for de forventninger individet har til sit eget arbejdsliv – sin karriere (Didriksen 2002).

Selvom medarbejdere er ansat indenfor den samme organisation og deler nogle fælles ydre rammer, kan de stadig have en forskellig forståelse af, hvad karriere er. De fysiske rammer er i dag ikke nødvendigvis dem, der er med til at konstruere forståelsen. Inden for en organisation kan der derfor være flere forståelser både ift. karriere og mange andre organisatoriske aspekter. Formålet med nærværende speciale er at undersøge, hvad karriere er og gør i virk-

somheden *Thermo Fisher Scientific* (herefter *TFS*), hvor dette speciale tager sit empiriske afsæt i den danske afdeling – *Nunc*.

Ved at individet er kommet mere i centrum, har karriere også i højere grad betydning for medarbejdernes ønske om at blive i én bestemt virksomhed, hvorfor kompetenceudvikling kan gøre, at virksomheder bliver mere attraktive (Illeris 2009). På denne måde bliver karriere også et middel til at fastholde de bedste kandidater. Men er det overhovedet muligt at tale om fastholdelse i forbindelse med den grænseløse karriere? I det følgende afsnit vil vi gå i dybden med den kontekst, som empirien tager udgangspunkt i og begrunde, hvorfor det er interessant at se på fastholdelse indenfor en grænseløs karriereforståelse.

1.1 Problemstilling

I ovenstående afsnit spørger vi til, om det overhovedet er muligt at tale om fastholdelse indenfor en grænseløs karriereforståelse. I dette afsnit vil vi derfor belyse, hvorfor fastholdelse er relevant at inddrage både ift. TFS og en grænseløs karrierekontekst.

Fastholdelse er relevant, da fastholdelse af gode kandidater gavner organisationernes effektivitet og konkurrencedygtighed (Illeris 2009), selvom disse nu opererer i en postmoderne verden, hvor individualitet er i højsæde. Et eksempel på sådan en organisation er TFS.

TFS er en stor international virksomhed beskæftiget indenfor medicinal- og biotech industrien. Virksomhedens sektor bevirker, at den beskæftiger en mangfoldig gruppe af medarbejdere, der inkluderer produktionsmedarbejdere, elever, administrative medarbejdere, ledere, specialister osv. (web 1). Mangfoldighed i medarbejdertyper kan ifølge Larsen være gavnlig for organisationen, da det hjælper organisationen til at være kreativ og omstillingsparat (Larsen 2010). Samtidig kan en stor mangfoldighed i medarbejdertyperne give udfordringer, både fordi de forskellige typer af medarbejdere har brug for forskellige typer af ledelse (Hein 2009), og fordi forskellige medarbejdergrupper kan have forskellige forforståelser af verden og derved også forskellige forventninger. Da TFS beskæftiger en bred medarbejderskare, kan

virksomheden både opleve de fordele og de udfordringer, der knytter sig til mangfoldighed blandt medarbejderne.

De forskellige forståelser af karriere kan få betydning i organisationen, da forskellige forståelser blandt ledelse og medarbejdere kan betyde, at medarbejderne oplever et brud på den psykologiske kontrakt (Rousseau 1995). Bruddet på den psykologiske kontrakt opstår, idet medarbejderens forventninger til og forståelse af karriere ikke bliver indfriet, da lederen kan have en anden forståelse af, hvad begrebet karriere dækker over. Oplever medarbejderen et brud på den psykologiske kontrakt, kan dette være medvirkende til, at medarbejderen mister motivationen eller vælger at forlade organisationen (Rousseau 1995). Da det pga. rekruttering, oplæring, produktivitet m.m. er dyrt at miste medarbejdere (Arms 2010), er det vigtigt, at organisationen får klarlagt, hvilke forståelser der er af karriere. Derved vil organisationen være bedre i stand til at kunne fastholde sine nøglemedarbejdere. Dette er særlig vigtigt i en organisation som TFS, da denne pga. medarbejdernes store baggrundsmæssige spredning kan indeholde mange forskellige forståelser af verden.

Pga. den finansielle krise er fastholdelse på nuværende tidspunkt ikke så vanskeligt for virksomhederne, da medarbejderne i øjeblikket kan have svært ved at finde nye, eksterne karriereveje. Ifølge Arms skal virksomheder alligevel være opmærksomme på fastholdelse, da mange økonomer peger på, at krisen vil vende. Herefter vil det være lettere for medarbejdere at få job i andre organisationer, og det er vigtigt forebyggende, at motivere medarbejderne til at blive. Dette gøres eksempelvis gennem karriere- og udviklingsmuligheder (Arms 2010).

1.2 Overordnet problemformulering

Hvad er og hvad gør karriere i Thermo Fisher Scientific?

1.2.1 Underspørgsmål

- *Hvordan forstås karriere i Thermo Fisher Scientific?*

- *Hvad gør Thermo Fisher Scientific, og hvad bør de gøre for at fremme karriere og fastholdelse?*

1.2.2 Uddybende forklaring på specialets problemformulering

Som vist i afsnittet ovenfor er specialets problemformulering opdelt i et overspørgsmål og to underspørgsmål. Årsagen til todelingen i underspørgsmålene er, at der i specialet er inddraget en komparativ analysemetode. Den overordnede problemformulering er således det, som det samlede speciale vil forsøge at besvare. De to underspørgsmål hører til hver sin analysedel. Underspørgsmålet: *"Hvordan forstås karriere i Thermo Fisher Scientific?"* hører til den diskursteoretiske analyse, og underspørgsmålet: *"Hvad gør Thermo Fisher Scientific, og hvad bør de gøre for at fremme karriere og fastholdelse?"* hører til den fastholdelsesteoretiske analysedel.

1.3 Afgrænsning

Indenfor både det teoretiske og det empiriske fundament for dette speciale, har det været nødvendigt at foretage fravalg, som også kunne have været relevante at inddrage. Overvejelser omkring disse fravalg vil blive beskrevet i de følgende afsnit.

1.3.1 Empirisk afgrænsning

I dette afsnit vil vi gennemgå det fravalg, vi har foretaget i forbindelse med inddragelse af empirisk materiale.

I og med at TFS er en stor og international virksomhed, har det ikke været muligt for os at favne hele organisationen, hvorfor vi har været nødsaget til at fraskrive os store dele af denne. Fokus i dette speciale er således udelukkende på organisationens forretningsenhed i Roskilde - Nunc. Specialet omfatter således ikke forhold på TFS's andre lokaliteter hverken nationalt eller internationalt. Afgrænsningen er valgt for at undgå, at empirien bliver for omfattende, og specialet derved mister sit fokus.

1.3.2 Teoretisk afgrænsning

Følgende afsnit omhandler specialets teoretiske til- og fravalg. Specialet indeholder tre teoretiske vinkler for at besvare problemformuleringen; karriereteori, diskursteori og fastholdelsesteori. Afgrænsninger for alle tre områder vil derfor blive behandlet i dette afsnit.

1.3.2.1 Afgrænsning af karriereteori

Karriereteorien er specialets overordnede teoretiske afsæt og bindeled mellem de to komparative dele. Der findes flere forskellige karriereteorier, der kan bruges til at beskrive og forklare fænomenet karriere. Nærværende speciale tager udgangspunkt i den karriereteori, som omhandler *det grænseløse karrierebegreb*. Dette valg er foretaget af flere grunde. For det første er det den tilgang, som giver mest mening både ift. vores problemformulering og ift. det organisatoriske udgangspunkt, da vi bl.a. vil se på forskellige medarbejderes forståelser af karriere. For det andet betoner det grænseløse karrierebegreb subjektivitet, hvilket er foreneligt med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt – socialkonstruktivisme.

I tilslutningen til det grænseløse karrierebegreb fraskriver specialet sig samtidig andre karriereteorier, f.eks. Scheins fem karriereankre (Schein 1996A). Denne teori er fravalgt, da den ikke i samme grad er i stand til at rumme den subjektive forståelse af karriere, som er væsentlig for dette speciale.

1.3.2.2 Afgrænsning af diskursteori

Diskursperspektivet er den ene af specialets to analytiske tilgange i den komparative undersøgelse. Ift. specialets diskursteoretiske ståsted tages der udgangspunkt i Laclaus og Mouffes diskursteori. Valget er faldet på denne diskursteori, fordi den indgående beskriver, hvorledes en diskurs etableres, og dermed giver mulighed for at analysere og sammenligne henholdsvis TFS's og medarbejdernes etableringer af diskurser om, hvordan karriere forstås. Dette er ensbetydende med, at specialet fraskriver sig andre teorier om diskurs som f.eks. kritisk diskursanalyse, der opdeler forholdene i diskursive og ikke-diskursive praksisser (Fairclough 2008). Denne skelnen er ikke relevant for os, da vores fokus udelukkende er på, hvilke diskurser der bl.a. er i TFS om karriere.

1.3.2.3 Afgrænsning af funktionalistisk fastholdelsesteori

Det andet teoretiske perspektiv i vores komparative undersøgelse er fastholdelsesteori med afsæt i funktionalisme. Til den funktionalistiske del har vi valgt at bruge Mertons teori. Årsagen hertil er, at Merton indenfor et system skelner mellem de elementer, der fungerer mest hensigtsmæssigt, og andre der ikke gør. Merton er sammen med Parsons en af de grundlæggende funktionalister, vi har dog valgt Merton. Dette har vi gjort, da vi læner os op af kritikken af, at Parsons' teori er for statisk i og med, han mener, at *alle* elementer bidrager til et system (Fuglsang 2005).

Fastholdelse af medarbejdere kan foregå på flere måder, bl.a. gennem karrieremuligheder, økonomiske incitamenter, arbejdsmiljø m.m. (Dibble 1999). I og med der er flere perspektiver som fastholdelsesinitiativer kan foregå ud fra, er der også flere elementer, som kan indgå i det teoretiske fastholdelsesperspektiv. Det er derfor relevant at præcisere, hvilket teoretisk udgangspunkt for fastholdelse specialet anlægger. Da specialet omhandler karriere, vil fokus udelukkende være på fastholdelse på baggrund af karrieremuligheder, og ikke andre incitamenter som f.eks. økonomiske. Vores teoriramme tager derfor udgangspunkt i Halls teoretiske forståelse af, hvorledes medarbejdere fastholdes, når der ikke er mulighed for økonomiske incitamenter (Web 4). Vi anser Halls præmis omkring manglende økonomiske incitamenter som særligt relevant, pga. den aktuelle finanskrisen, som har betydning for de økonomiske ressourcer virksomhederne kan anvende til fastholdelse (Castaldo 2009).

1.4 Metode og struktur

Specialet benytter sig af en komparativ analysemodel, hvilket betyder, at specialet er opdelt i to selvstændige analyser. De to analyser belyser empirien ud fra to forskellige teoretiske afsæt for derved at bidrage til en større samlet forståelse af karriere i TFS.

Specialet har en overordnet socialkonstruktivistisk videnskabsteori, som også anvendes i den ene analyse - diskursanalysen. Den fastholdelsesteoretiske analyse har afsæt i funktionalis-

men, hvorfor denne analyse trækker på andre videnskabelige forståelser, end resten af specialet gør. En illustration af specialets opbygning og struktur kan ses nedenfor:

Indledning Problemstilling Afgrænsning Metode Videnskabsteori Karriereteori	
Diskursteori Analysestrategi Analyse Delkonklusion	Fastholdelsesteori Analysestrategi Analyse Delkonklusion
Komparativ analyse diskussion Konklusion	

1.4.1 Layout

Vi har valgt at indlede flere af specialets afsnit med en metakommentar om, hvad der kommer til at ske i afsnittet. Derigennem forsøger vi at øge forståelsen af, hvor specialet er på vej hen og hvorfor. Metarefleksionerne er kursiverede for at tydeliggøre, at de skal opfattes som en form for læsevejledning. Afsnittenes overskrifter er desuden tildelt et nummer for at gruppere afsnittene og illustrere afsnittenes tilhørsforhold.

De citater, som er indsat i specialet – både fra teori og empiri, har vi valgt at markere både med citationstegn og kursiv for at tydeliggøre adskillelsen fra vores egne ord. I tilfælde, hvor det oprindelige citat anvender kursiv, understreges dette, så det stadig differentieres ift. resten af citatet. Når vi inddrager et citat til analyse, vil vi kun anvende citationstegn, kursiv og henvisning første gang, vi anvender citatet. De efterfølgende dele af citatet, som fremhæves igen for at understrege pointer, vil kun blive markeret med kursiv.

2.0 Det empiriske udgangspunkt – Thermo Fisher Scientific

I dette kapitel vil vi beskrive den organisation, som specialet tager sit empiriske afsæt i. Gennemgangen af den organisatoriske kontekst er relevant for forståelsen af de rammer, specialets empiri befinder sig indenfor.

TFS er en stor amerikansk ejet koncern. Virksomheden har datterselskaber over det meste af verden og beskæftiger ca. 39.000 mennesker på verdensplan (web 2). Da dette speciale som nævnt udelukkende omhandler det danske datterselskab Nunc beliggende i Roskilde, vil beskrivelsen af virksomheden tage udgangspunkt i denne del af organisationen. Nunc er det brand, som datterselskabet i Roskilde er kendt for. Det er samtidig det navn, som virksomheden havde, inden den blev en del af TFS koncernen. I dag hedder Nunc dog TFS, hvorfor det også er den betegnelse, vi vil anvende. TFS i Roskilde beskæftiger i dag ca. 545 medarbejdere (web 3).

Nunc blev stiftet af Helmuth Ingvorsen i 1953. Siden begyndelsen af 1980'erne har virksomheden ikke været på danske hænder, men den er i stedet blevet solgt videre og er nu amerikansk ejet af TFS. Virksomheden har i dag overtaget flere forretningsværdier fra den amerikanske koncern, og er en organisation præget af top-down ledelse og performancemåling af medarbejderne (Bilag 2).

I begyndelsen var virksomheden beskæftiget med at fabrikere pilleæsker i plastik. Fabrikationen af den sterile, overfladebehandlede plast er forblevet et hovedområde, og i dag produceres der et bredt udvalg af sterile plastprodukter til brug i den biologiske og farmaceutiske sektor. Derudover har virksomheden udvidet sin portefølje af produktioner, så den også indbefatter vaccineproduktion og DNA-slides. Virksomhedens kundegrundlag er hospitaler, laboratorier, forskningscentre m.m. Tilknytning til den farmaceutiske og bioteknologiske sektor bevirker, at organisationen pga. den store konkurrence på området konstant skal være omstillingsparat og innovativ (Clifford 2003).

Den store konkurrence på markedet og den videnstunge sektor, som organisationen befinder sig i, gør, at TFS har et stort behov for kompetente vidensmedarbejdere. Et behov som organisationen ifølge Erhvervsbladet selv er klar over: *”Det er væsentligt for Nuncs fortsatte vækst at tiltrække og fastholde medarbejdere inden for mange uddannelser. Disse strækker sig over ingeniører, akademikere, handelsuddannede, teknisk uddannede og specialarbejdere”* (Kjærdsdam 2007).

3.0 Videnskabsteoretiske ståsted

Grundet nærværende speciales komparative metode vil der blive inddraget to forskellige videnskabsteoretiske positioner – socialkonstruktivisme og funktionalisme. Det socialkonstruktivistiske perspektiv vil både blive anvendt som den overordnede videnskabsteori, og som den videnskabsteori der knytter sig til den diskursteoretiske analyse. Funktionalismen er det videnskabsteoretiske ståsted, der bliver anvendt i specialets anden analysedel, centreret omkring fastholdelse. De to forskellige videnskabsteoretiske positioner vil blive gennemgået i følgende kapitel.

3.1 Socialkonstruktivisme

Specialets overordnede problemformulering er at undersøge: *Hvad er og hvad gør karriere i Thermo Fisher Scientific?* Til at besvare dette spørgsmål anvender vi en socialkonstruktivistisk tilgang. Når vi spørger til *hvad er og hvad gør karriere i Thermo Fisher Scientific*, indikerer vi samtidig, at der ikke nødvendigvis kun er én forståelse af karriere – og altså ikke kun én almengyldig sandhed, hvorved svaret på dette spørgsmål er kontekstbaseret og kunne være anderledes (Rasborg 2005).

Socialkonstruktivisme er det, som Collin et al. kalder for en ontologisk form for konstruktivisme (Collin et al. 2003). Den ontologiske konstruktivisme (socialkonstruktivismen) er en position, der forstår *virkeligheden* som socialt konstrueret. Det er derfor ifølge socialkonstruktivister ikke muligt at undersøge et fænomen uafhængigt af sin kontekst, da det altid vil være menneskeskabt (Collin 2003). Socialkonstruktivismen er en gren indenfor konstruktivisme. Forskellen mellem de to positioner er ifølge Andrews bl.a., at der indenfor socialkonstruktivisme er et større fokus på det sociale, hvorimod konstruktivisme betoner betydningen af det enkelte individ højere (Andrews 2012).

I og med at alt opfattes som socialt konstrueret, er der ifølge socialkonstruktivister heller ikke noget, som er noget *i sig selv*. Socialkonstruktivister anser således verden som anti-essentialistisk. Fænomenernes betydning og mening er noget, som skabes gennem menneskers tænkning, sprog og de sociale processer (Collin 2003 & Justesen et al. 2010 & Rasborg 2005). Det er således ikke muligt at undersøge *virkeligheden* objektivt, da *virkeligheden* af-

hænger af det sociale. Ved at forstå virkeligheden som en konstruktion og alt som konstrueret, er verden ifølge socialkonstruktivisternes ustabil, foranderlig og subjektiv (Justesen et al. 2010 & Collin et al. 2003).

Med det socialkonstruktivistiske perspektiv er det som nævnt ikke muligt at opnå nogen objektiv og almen gyldighed om et fænomen. Den viden, der opnås, afhænger af menneskers praksisser, da det er menneskenes erkendelse, som afgør *virkeligheden*. Derved vil den viden, vi kommer frem til i specialet, kunne ses som én version af *virkeligheden*. Hensigten med socialkonstruktivistiske undersøgelser er at gøre opmærksom på, at de fænomener, som betragtes som uafhængige og alment forstået, egentlig er menneskelige konstruktioner (Collin 2003 & Rasborg 2005). I socialkonstruktivismen er der ikke én sandhed. Sandhed skabes gennem forhandlinger i det sociale. Denne grundtese gør det muligt at sætte spørgsmålstejn ved begreber, som ellers tages for givet – f.eks. karriere. Dette er årsagen til, at måden verden anskues og forstås på kan udfordre opfattelsen af begrebet karriere og derved give en større forståelse.

Den anti-essentialistiske præmis, der som bekendt er et af kendetegnene ved socialkonstruktivisme, har også betydning for, hvordan individet anskues. Ligesom med forståelsen af verden fraskriver socialkonstruktivisternes også, at individet har en kerne eller en essens. Individet er derfor også et produkt af sociale processer, og selvet skabes således i fællesskabet (Collin et al. 2003).

3.1.1 Socialkonstruktivisme og sproget

I det socialkonstruktivistiske paradigme vægtes sproget og det sociale betydning særlig højt, da der indenfor denne tilgang er en opfattelse af, at det er i interaktionen mellem mennesker, at vores viden om og syn på verden bliver konstrueret. Sprog har derfor en primær rolle i konstruktionen af virkeligheden, som er afgørende for, hvordan individet forholder sig til verden. Sproget sætter rammerne for de handlemuligheder og sociale praksisser, som vi indgår i (Collin 2003). Sprog i sig selv har ingen betydning, men det erhverver, ligesom alt andet, sin betydning i kraft af relationer. Ords betydning skabes derved i den sammenhæng, som de indgår med andre ord i. Betydningen er derved dynamisk og kan forhandles (Collin et al. 2003).

Sprogets betydning er særligt interessant i dette speciale, da vi ved at anvende diskursteorien ser på de diskurser og det sprog, som karriere i TFS forstås og italesættes ud fra. Laclaus og Mouffes diskursteori, hvis forståelse nærværende speciale trækker på, indskrives sig derfor i det socialkonstruktivistiske paradigme.

3.2 Funktionalisme

Funktionalismen har sine rødder tilbage i naturvidenskaben særligt i biologien, hvor grundtanken om systemet bl.a. stammer fra kroppen. Systemet skal således forstås som forskellige elementer og deres relation til hinanden. Grundet de naturvidenskabelige videnskabsidealer, er der i funktionalismen en betoning af objektivitet (Bredemeier 1955), hvilket som nævnt er modsat socialkonstruktivismens videnskabsidealer.

I inddragelsen af det funktionalistiske perspektiv, har vi som tidligere nævnt valgt at tage afsæt i Mertons teori. I Mertons funktionalisme fokuseres på, hvordan samfundselementers funktionalitet har betydning for et overordnet funktionelt system. Dvs. indholdet af elementerne har betydning for, hvor funktionelt et samfund kan være (Fuglsang 2005). Ifølge Merton skal det dog ikke blot konkluderes, at der er nogle standardelementer, som skal anvendes inden for alle systemer. I stedet påpeger Merton vigtigheden af at overveje alternative funktioner, som kan være mere hensigtsmæssige (Merton 1968). På denne måde giver det ifølge Merton en mulighed for at kunne diskutere og overveje ”hvilke elementer, der mest hensigtsmæssigt opfylder bestemte funktioner” (Fuglsang 2005: 126). Derved er der mulighed for at til- og fravælge elementer i sammensætningen af systemet.

Ifølge Merton har individet en form for subjektivitet, som kan mindskes ved objektivitet og normative regler. Jo mindre subjektivitet der er hos individet, jo større mulighed er der for at forudsige en forventet adfærd. Elementernes funktioner skal derfor ses som objektive konsekvenser, og disse elementer kan ifølge Merton have multiple konsekvenser (Merton 1968). På baggrund af dette opdeler han konsekvenser efter graden af funktionalitet, idet nogle elementer kan være funktionelle, andre elementer kan være dysfunktionelle og andre igen kan være

uden funktion: ”Functions are those observed consequences which make for the adoption or adjustment of a given system; and dysfunctions, those observed consequences which lessen the adoption or adjustment of the system. There is also the empirical possibility of nonfunctional consequences, which are simply irrelevant to the system under consideration” (Merton 1968: 105). I sin betoning af nogle elementers dysfunktionalitet fraskriver Merton sig den oprindelige funktionalistiske tankegang om, at alle elementer (også de dysfunktionelle) er nødvendige for systemet. Graden af elementernes funktionalitet skal ifølge Merton vurderes ud fra et empirisk aspekt (Andersen 2011).

Denne opdeling af funktionalitet giver os mulighed for at diskutere graden af funktionalitet og dermed konsekvenserne i den måde, hvorpå TFS forsøger at fremme karriere for at fastholde medarbejdere i TFS. Effektiviteten i elementernes funktionalitet skal ifølge Merton også forstås ift. manifesterede funktioner, der er bevidste for og accepteret af de personer, som indgår i systemet, og hjælper til at systemet tilpasses eller ændres. Latente funktioner er modsat manifesterede funktioner hverken erkendt eller bidragende til systemet, da disse ikke er forekommet endnu (Fuglsang 2005 & Merton 1968).

Den funktionalistiske tilgang er en normativ vinkel at anskue vores problemstilling ud fra. I vores analyse anvendes funktionalismen ud fra Halls model til effektivt at fastholde medarbejderne (Hall 1996). Vi vil senere i specialet se på pointerne i modellen, som de elementer der udgør fastholdelsessystemet.

4.0 Karriereteori

Karriereteorien skal ses som den overordnede teori, der både fungerer som bindeled mellem de to analyser og som det centrale omdrejningspunkt i specialet. Begrebet karriere vil blive gennemgået som et fælles udgangspunkt for de to analyser inden specialet opdeles i de komparative dele.

Selvom specialet tager sit udgangspunkt i teorien om det grænseløse karrierebegreb, vil der dog i dette kapitel samtidig være en gennemgang af udviklingen i karrierebegrebet. Dette vil give en forståelse for aspekterne i analyserne og den efterfølgende diskussions konstruktion af, hvad karriere er. Da det grænseløse karrierebegreb kun er én måde at anskue karriere på, rundes redegørelsen af med en kritisk vinkel på teorien om det grænseløse karrierebegreb. Dette er valgt for at tegne et mere retvisende billede af teorien og dens styrker og svagheder.

4.1 Den traditionelle karriereteori – organisatorisk karriere

Det traditionelle karrierebegreb har sine rødder tilbage i starten af 1900-tallet. Den nye industrielle samfundsform medførte et behov for en ny måde at tale om arbejde på. Arbejdet var ikke længere primært knyttet til gårde på landet, men i stedet kunne individet få ansættelse i en virksomhed i byen. Det er i denne sammenkobling mellem arbejde og virksomhed, det traditionelle karrierebegreb opstår (Didriksen 2002).

I den traditionelle forståelse af karrierebegrebet er karriere noget, som foregår indenfor rammerne af en organisation. Karriere handler om at stige i graderne og derved bevæge sig vertikalt opad mod større og større ledelsesansvar. I denne forståelse er karriere noget, som kun er forbeholdt de særlige udvalgte – *firmaets mænd*. Karriere i traditionel forstand er således noget, man har inden for en specifik virksomhed. Dette betyder, at ansvaret for karrieren i høj grad ligger hos virksomheden, da det er dennes ledelse, der bestemmer, hvem der skal have en karriere, samt hvordan denne karriere skal udforme sig. Ofte er det allerede tidligt i medarbejderens ansættelsesforløb og på et forholdsvist lavt niveau i det organisatoriske hierarki, at individet bliver udvalgt til at have en karriere (Didriksen 2002 & Larsen 2010).

Det traditionelle karrierebegreb var forbeholdt mænd. Kvinder var pga. deres primære rolle i hjemmet i begyndelsen af det tyvende århundrede udelukket fra at have en karriere. Karriere i traditionel forstand er noget objektivt og målbart; løn, beslutningskompetence, titel osv. er således med til at definere, om en medarbejder har en karriere. Begrebet handler om succes og vertikal stigning indenfor organisationens lederpositioner (Didriksen 2002 & Larsen 2010). Arthur beskriver den traditionelle tilgang til karriere som: *"the evolving sequence of a person's work experiences over time"* (Arthur 1999: 3).

Der er dog sket en markant udvikling ift., hvad karriere er, hvorfor det følgende afsnit vil forsøge at beskrive, hvad karriere er i en mere postmoderne forstand.

4.1.1 Det grænseløse karrierebegreb

Da vi ikke længere lever i et samfund, hvor karriere udelukkende kan beskrives ud fra det traditionelle karrierebegreb, vil vi i det følgende afsnit gennemgå et postmoderne karrierebegreb – den grænseløse karriere. Begrebet favner i højere grad, hvad karriere er i dag. Det grænseløse karrierebegreb er som nævnt også den karriereforståelse, som nærværende speciale indskriver sig i.

Det grænseløse karrierebegreb er et eksempel på en postmoderne forståelse af karriere. Begrebet er skabt af Arthur et al. De skriver: *"Put simply, boundaryless careers, are the opposite of "organizational careers" – careers conceived to unfold in a single employment setting"* (Arthur et al. 1996B: 5). Som citatet viser, skriver begrebet sig op imod den traditionelle forståelse af karriere og i stedet ind i en karriereforståelse med større betoning af individet.

Årsagen til at der er behov for en ny måde at anskue og forstå karriere på, er de ændringer samfundet har gennemgået. Den teknologiske udvikling har ændret spillereglerne for kommunikation, globalisering og innovation, hvilket også har influeret betydningen af karriere (Arnold 1997). I dag er karriere et begreb, der dækker over et større spektrum end tidligere. Karriere har fået en pluralistisk betydning, hvilket gør, at begrebet både er bredere favnende og samtidig mere komplekst. Definitionen af karriere er ikke længere (som i det traditionelle

karrierebegreb) baseret på objektive kriterier, men handler i højere grad om den forforståelse og de perspektiver, som fænomenet anskues ud fra.

I sin rummelige tilgang til karriere bryder det grænseløse karrierebegreb med den traditionelle forståelse om, at karriere kun handler om ledelse. I videnssamfundet er der, pga. det øgede behov for innovation og konkurrence, brug for flere karriere- og udviklingsmuligheder end ledelse. Dette er med til at åbne op for, at karriereveje kan gå i andre retninger end vertikalt opad i organisationen (Larsen 2010).

Det postmoderne samfund tillægger desuden individet en stærk betydning. Denne tendens har også sat sine spor indenfor den postmoderne karriereforsståelse. Hvor det tidligere var virksomheden, der havde ansvar for udformningen af individets karriere, er der nu en forventning om, at individet selv tager ansvar for sin egen karriere og udvikling (Sturges 2005). Karriere er derfor: *"determined by the individual, not the organization"* (Hall 1996: XVI). Individet i centrum gør samtidig, at de objektive succeskriterier fra det traditionelle karrierebegreb ikke står alene. Individet i dag har brug for at skabe mening i tilværelsen og derved også i sin karriere. Den subjektive tolkning af karriere bliver således tillagt ligeså høj – hvis ikke højere vægt, som de objektive kriterier (Larsen 2010).

At individet er i centrum ift. ansvar for egen karriere gør samtidig, at det "livslange" bånd, der opstod mellem medarbejder og organisation i det traditionelle karrierebegreb, forsvinder. Hvor medarbejderen i det traditionelle karrierebegreb var *firmaets mand*, er denne i stedet primært sin egen mand (Struges 2005). Præmisserne i den psykologiske kontrakt har således ændret sig i trit med karrierebegrebet: *"The psychological employment contract between firm and workers has also altered. Under the old contract, workers exchanged loyalty for job security. Under the new contract, workers exchange performance for continuous learning and marketability. This change in the psychological contract has resulted in decreased job security, decreased employee loyalty and increased worker cynicism"* (Sullivan 1999: 458). I det postmoderne syn handler karriere ikke nødvendigvis om forfremmelse men i stedet om, hvad der er meningsgivende for individet. Individet er i centrum og involveret i sin egen *career making*.

Opgøret med det traditionelle karrierebegreb betyder et brud med antagelsen om, at karriere kun er for de få, og at karriere er *høj status beskæftigelse*. ”*The old status of having a career left many people behind*” (Arthur et al. 1996 A: 30). Denne forståelse gør Arthur et al. op med i definitionen: ”*The unfolding sequence of any person’s work experiences over time*” (Arthur et al. 1996A: 30). Alle menneskers arbejdsliv kan således ses som en karriere, også selvom de aldrig flytter sig vertikalt i organisationen.

”Det grænseløse” i den grænseløse karriere har en pluralistisk betydning. Det består både i organisationens ydre grænser og grænser mellem funktioner, opgaver og afdelinger internt i en organisation. Derudover betyder det også en opløsning af grænserne mellem arbejdsliv og privatliv samt aldersgrænser for karriere (Arthur et al. 1996B & Larsen 2010). Ophævelsen af de fastlåste grænser er nødvendig i nutidens hurtigt omskiftelige samfund. Virksomheder kan i dag ikke love medarbejderne en karriere indenfor én funktion eller en livslang karriere. Årsagen hertil findes bl.a. i de økonomiske spilleregler, som samfundet i øjeblikket er underlagt. Dette har betydning for karriere af flere årsager. For det første befinder vi os i en økonomi med stor omskiftelighed. Teknologisk udvikling, fleksibilitet, krav om øget effektivitet m.m. har medført, at organisationer ikke længere kan love medarbejdere den samme jobsikkerhed, hvilket gør, at medarbejderen ikke i samme grad kan holde sin karriere indenfor en enkelt organisation eller funktion (Arthur et al. 1996B).

4.1.2 Kritik af det grænseløse karrierebegreb

Som med alle andre teorier forekommer der også kritik af teorien om det grænseløse karrierebegreb, og dens evne til at vise *det hele billede*. Som beskrevet ovenfor definerer Arthur et al. grænseløs karriere som modstykke til traditionel karriere. De hævder samtidig, at det traditionelle karrierebegreb ikke kan anvendes til at beskrive den kompleksitet, som nutidens definition af karriere er underlagt (Arthur 1996B). Denne afstandtagen til anvendelsen af det traditionelle karrierebegreb bliver kritiseret af Rodrigues et al. (Rodrigues et al. 2010).

Rodrigues et al. kritiserer den grænseløse karriereteori for at mangle systematisk og empirisk bevis - kritikpunkter der deles af Inkson et. al. Kritikkerne er ligeledes enige om, at det grænseløse karrierebegreb er uklart (Rodrigues et al. 2010 & Inkson et al. 2012). Arthur et al. påpeger selv, at de åbne rammer i den grænseløse karriere gør det mere kompliceret at forholde sig til karriere: *"But one good thing about the organizational career model was that most people understood it"* (Arthur et al. 1996B: 4).

Som nævnt i afsnittet ovenfor betoner grænseløs karriere individets ansvar ift. egen karriereudvikling. Rodrigues et al. mener dog, at mange unge ledere stadig forventer, at organisationen tager aktiv del i udformningen af deres karriere. Samtidig mener de ikke, at medarbejdere er så proaktive i håndteringen af deres eget karriereforløb, som Arthur et al. antyder. Rodrigues et al. mener således ikke, at det traditionelle karrierebegreb skal afskrives, da mobilitet på tværs af organisationens funktioner ikke er uforeneligt med det traditionelle karrierebegreb (Rodrigues et al. 2010).

Inkson et al. kritiserer betegnelsen grænseløs, da de mener, at betegnelsen er ukorrekt, fordi grænserne stadig er der – det er blot muligt at krydse dem: *"In practice, 'boundaryless career' denotes not a boundary-less career but a boundary-crossing career"* (Inkson et al. 2012: 326). Samtidig mener de ikke, at der findes empirisk belæg for, at karriere er blevet mere grænsekrydsende indenfor organisationens grænser end tidligere.

5.0 Metode – en kvalitativ tilgang

I og med at specialet bygger på empiriske undersøgelser, er det væsentligt at gøre sig overvejelser om de metoder, der er anvendt til at indsamle specialets empiri. Disse skal hænge sammen med den anvendte videnskabsteori samt specialets overordnede problemstilling. Dette vil det følgende kapitel derfor have fokus på.

5.1 Tilgang til indsamling af empiri

Da specialet tager afsæt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, har vi valgt en kvalitativ tilgang til indsamling af empiri, hvilket vi vil uddybe i dette afsnit.

Vi har som nævnt valgt udelukkende at anvende kvalitative metoder til at belyse specialets problemstilling i form af dokumentstudier og enkeltinterviews i TFS. Denne måde at indsamle empiri på er fuldt ud foreneligt med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt – socialkonstruktivisme (Justesen et al. 2010).

Vi har valgt en kvalitativ tilgang, da formålet med specialet er at få en øget forståelse af, hvad karriere er og gør i TFS. Denne viden opnås ifølge socialkonstruktivisterne bedst gennem en kvalitativ tilgang. Dette skyldes ifølge Justesen et al., at kvalitative metoder søger at forstå et fænomen ud fra dennes kontekst: ”*kvalitative undersøgelser anvender (...) metoder, der er velegnede til at beskrive fænomener i deres kontekst og på den baggrund levere en fortolkning, der giver en øget forståelse af fænomener*” (Justesen et al. 2010: 17). I brugen af de kvalitative metoder får vi derved mulighed for at få et indblik i de forskellige medarbejderes karriereforsåelser i TFS og tage højde for, hvis der er flere forståelser af disse. Denne indsigt havde vi ikke opnået ved at anvende kvantitative metoder som f.eks. statistiske målinger ud fra spørgeskemaer, da kvantitative metoder angiver bestemte sammenhænge og mængden af *noget* (Justesen et al. 2010 & Kvale 1997). Det ville derfor ikke være muligt at få et fyldestgørende svar på nærværende opgaves problemformulering udelukkende ved brugen af kvantitative metoder.

5.1.1 Indsamling af skriftligt organisationsmateriale

Den ene type af de kvalitative metoder, vi har anvendt til indsamling af empiri, er indsamling af skriftligt organisationsmateriale fra TFS, hvorfor vi i det følgende vil uddybe vores overvejelser herom.

Justesen et al. påpeger, at mængden af metodologiske overvejelser ved indsamling af skriftligt organisationsmateriale er mindre end ved interviews, men dog ikke mindre væsentlige (Justesen et al. 2010). Det skriftlige organisationsmateriale, som vi anvender i specialet, er dokumenter i form af en bog, pjecer og slides fremsendt af TFS's HR-director samt sider fundet på TFS's hjemmeside.

Indholdet i dokumenter forstås inden for en socialkonstruktivistisk tilgang som én specifik virkelighed (Justesen et al. 2010). Metoden er på den ene side anvendt til at få informationer om TFS som organisation, og den kontekst specialet tager empirisk udgangspunkt i. På den anden side er dokumenterne brugt til at få et indblik i, hvordan organisationen/ledelsen formidler deres forståelse af karriere og medarbejdernes karrieremuligheder, samt hvilke tiltag organisationen gør for at fremme karriere og fastholde sine medarbejdere.

Dokumenter adskiller sig fra andre former for kvalitative metoder ved, at det er skriftligt materiale, som allerede foreligger inden undersøgelsen går i gang. Justesen et al. taler om, at et dokument kan defineres som: *"Data der består af ord og/eller billeder, som er blevet nedfældet uden forskerens intervention"* (Justesen et al. 2010: 123). På denne måde har vi indsamlet allerede udarbejdede dokumenter frem for selv at fremstille disse, som vi gjorde ved bl.a. interviews. Dog er forståelsen af et dokument forskellig, alt efter hvilket videnskabsteoretisk udgangspunkt undersøgeren tager. I og med at tilgangen i specialet er socialkonstruktivistisk, vil det ifølge Justesen et al. sige, at dokumentet ikke har én bestemt betydning, men at betydningen skabes i den kontekst, det indgår i (Justesen et al. 2010). Forståelsen af dokumentet kommer således an på hvem, der læser det, og hvad der trækkes på af erfaringer, når dokumentet læses (Justesen et al. 2010). Derved er det vores fortolkning af dokumenterne, som vil komme til udtryk i analyserne.

Dokumentets art kan være af forskellig slags og udarbejdet af forskellige aktører (Justesen et al. 2010). De skriftlige materialer, vi har indsamlet, er dokumenter, som TFS selv har udarbejdet i forskellige sammenhænge bl.a. slides, pjece om lederskab, samtalskema for den årlige performance samtale - PMD'en osv. En af de metodologiske diskussioner, som er væsentlige at overveje, er, hvordan udvælgelsen af dokumenter foregår. Igen kommer dette an på, hvilket videnskabeligt perspektiv opgaven har. I og med at nærværende opgave trækker på det socialkonstruktivistiske perspektiv, kan repræsentativitet ikke anvendes som et argument for udvælgelsen. Derimod påpeger Justesen et al., at kriteriet i højere grad inden for dette perspektiv skal være eksemplarisk, hvilket betyder, at det skal være pointer, som viser de forståelser, der hersker om ét specifikt emne (Justesen et al. 2010). Vi har fået dokumenter om karriere tilsendt af HR-directoren, som har til opgave at tage afsæt i TFS's forståelse af karriere. Vi mener derfor, at de dokumenter, vi har modtaget, og de informationer der er på TFS's hjemmeside, er eksemplariske ift. TFS's karriereforsståelse, og hvordan de fremmer karriere.

5.1.2 Udførelse af enkeltinterviews

Den anden type af de kvalitative metoder, vi anvender, er enkeltinterviews, hvorfor det følgende afsnit vil omhandle vores overvejelser om enkeltinterviews af medarbejdere besiddende forskellige stillinger. Afsnittet vil omhandle vores overvejelser om, hvordan vi forstår enkeltinterviews med vores videnskabsteoretiske afsæt, udvælgelsen af medarbejdere, hvorledes interviewsituationen forløb, vores overvejelser i udformningen af en interviewguide, og hvorledes vi har transskriberet disse interviews.

Nærværende speciale anvender Justesen et al.'s forståelse af interview ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Et interview er en samtale, der foregår mellem to personer. Forskellen mellem et interview og andre samtaler, er ifølge Justesen et al. tre punkter. Det første punkt er, at formålet med samtalen er et tema, som er valgt af interviewerens for at indsamle viden, der retter sig mod den problemstilling, som undersøges. Temaet i vores interviews er, hvordan karriere opfattes i TFS. Det andet punkt er, at der udformes en interviewguide, så interviewerens sikrer, at denne opnår brugbar viden. Dette punkt vil vi gå i dybden med senere i dette afsnit (jf. afsnittet interviewets form og interviewguide). Det tredje punkt omhandler

interviewets rollefordeling; altså at der er en interviewer, som stiller spørgsmål og en interviewperson, som svarer på spørgsmålene. Justesen et al. påpeger dog, at rollefordelingen inden for ethvert konstruktivistisk perspektiv ikke er en ikke en passiv/neutral relation. Grunden hertil er, at den fortælling, som interviewpersonen konstruerer, skabes i samspil med intervieweren, når intervieweren introducerer undersøgelsen og stiller sine spørgsmål. Derfor er det også vigtigt at blive bevidst om, hvorledes interviewpersonen påvirkes (Justesen et al. 2010). Ifølge Jørgensen et al. er den, der foretager undersøgelser, en del af disse undersøgelser, hvorfor de mener, at undersøgeren skal forsøge at sætte parentes om sig selv (Jørgensen et al. 2008). Dette har vi bl.a. gjort ved ikke at gå i dybden med en forklaring af specialets formål i briefing.

5.1.2.1 Ethiske overvejelser

I forbindelse med anvendelsen af interviewpersoner, er der nogle etiske overvejelser, der bør gøres. De etiske overvejelser omkring vores empiri, vil blive gennemgået i dette afsnit.

Kvale påpeger, at der kan være forskellige etiske problemstillinger, som skal overvejes, når der udarbejdes et empirisk kvalitativt materiale. I forbindelse med interviews er en af disse overvejelser, at interviewpersonerne skal informeres om undersøgelsen inden interviewets start. Ifølge Kvale kommer graden af information dog an på formålet med interviewet (Kvale 1997).

Da formålet med dette speciale bl.a. er at undersøge, hvad karriere er ud fra den enkeltes forståelse af karriere, var det vigtigt, at interviewpersonerne så vidt muligt ikke blev påvirket af vores forforståelse. Vi valgte derfor ikke at give uddybende informationer om formålet med interviewet inden start, da dette kunne påvirke interviewpersonerne i deres svar. Inden interviewet begyndte afholdtes der dog en kort *briefing* med interviewpersonen. Her blev der ikke fortalt om formålet med interviewet, men blot at temaet var karriere. Briefingen blev i stedet brugt til at forsikre interviewpersonen om dennes anonymitet i specialet, samt at denne til enhver tid havde mulighed for at undlade at svare på et spørgsmål. I briefing blev der desuden forklaret, at interviewet ville blive optaget, men at optagelserne kun blev hørt af os, og at de transskriberede interviews kun bliver læst af vejleder og censor. De transskriberede inter-

views vil derfor ikke indgå som bilag i den kopi af specialet, som bliver udleveret til TFS. Derudover har vi for at anonymisere interviewpersonerne valgt, at alle interviewpersonerne bliver benævnt med deres titel og betegnet som kvinder i specialet.

Da vi havde valgt ikke at fortælle interviewpersonen, om formålet inden interviewet påbegyndtes, valgte vi i stedet at afholde en *debriefing* efter interviewet (Kvale 1997). Her fortalte vi interviewpersonen formålet med specialet, så denne havde en klar fornemmelse af, hvad interviewet skulle bruges til.

5.1.2.2 Udvalgelse af interviewpersoner

Vi valgte, at HR-directoren, der fungerede som vores kontaktperson i organisationen, skulle udvælge medarbejderne til vores interviews. Vi opstillede dog nogle kriterier for, hvem vi gerne ville interviewe. Da vores problemstilling indebærer et fokus på forståelser af medarbejdernes karrieremuligheder, ønskede vi at tale med et så bredt udsnit af medarbejdertyper som muligt. Vi forklarede derfor HR-directoren, at vi ønskede at tale med en medarbejder fra HR-afdelingen (hende selv), en leder, en medarbejder i produktionen, en elev, en specialist og en medarbejder i administrationen. For yderligere at rumme et så mangfoldigt udsnit af medarbejdertyper i TFS som muligt, opstillede vi desuden et krav om, at medarbejderne skulle være af begge køn og i forskellige aldre.

5.1.2.3 Interviewets form og interviewguiden

Som tidligere nævnt påbegyndtes alle interviews med en briefing. Ift. vores socialkonstruktivistiske tilgang er denne introduktion væsentlig, da vi som undersøgere er med til at skabe ”rammerne for det sociale rum omkring interviewets interaktion” (Halkier 2008). Det betyder, at vi som undersøgere kan påvirke interviewpersonen med den introduktion, vi vælger at give, hvorfor vi blot forklarede, at interviewets tema var karriere.

Påvirkningen og styringen af interviewet er derfor yderligere væsentligt at gøre sig overvejelser om. Kvale påpeger ligesom Justesen et al., at der er et asymmetrisk magtforhold mellem interviewer og interviewperson. Dette opstår, da interviewer styrer samtalen og sætter

rammerne for det, der tales om (Kvale 1997). I og med interviewet havde til formål at søge informationer, der er relevante for vores problemformulering, skulle vi styre interviewet i den retning. Dog skulle vi med vores socialkonstruktivistiske tilgang også være opmærksomme på ikke at styre det for meget. Hvis vi kom til at styre interviewet for meget, risikerede vi, at vores spørgsmål blev for lukkede, eller at vi kom til at ignorere emner, som vi ikke havde taget højde for pga. vores forforståelser, men som kunne have været relevante. Det er derfor væsentligt at forsøge at mindske asymmetrien ved at stille åbne spørgsmål, så interviewpersonen gennem sine svar kunne styre samtalen med det denne fandt relevant ift. vores tema. Dette gjorde vi bl.a. ved at spørge: Hvad forstår du ved karriere? På baggrund af dette har vi valgt at udforme en halvstruktureret interviewguide (Kvale 1997). Ved at anvende en halvstruktureret interviewguide havde vi mulighed for at opnå en afbalanceret styring, så vi på den ene side opnåede at få vores spørgsmål besvaret, og på den anden side gav interviewpersonerne muligheden for, at kunne inddrage deres egne refleksioner. I praksis udformede vi den halvstrukturerede interviewguide som en skitse med de spørgsmål, vi ønskede at komme ind på i interviewene (Kvale 1997). Vi strukturerede rækkefølgen af hovedspørgsmål, men kun i det omfang rækkefølgen kunne ændres, og give plads til at forfølge interessante emner med opfølgende underspørgsmål (Bilag 1).

Da vi også interviewede organisationens HR-director og en Manager, var vi nødt til at udforme flere typer af interviewguides. Ovenstående overvejelser om magtforholdet relateres derfor til de øvrige interviewede medarbejdere. Magtforholdet i interviewene med HR-directoren og Manageren kunne være anderledes end interviewene med de øvrige medarbejdere, da interviewene kan betegnes som ekspertinterviews. HR-directoren og Manageren har i vores tilfælde en særlig viden om karriere i TFS, da de både har været med til at udvikle karrierebegrebet som det anvendes i TFS, og aktivt selv anvender karrierebegrebet i relation til deres medarbejdere. Ved ekspertinterviews skal interviewerens derfor være opmærksom på, at det førnævnte asymmetriske magtforhold kan blive udfordret af den interviewede, her HR-directoren og Manageren, da disse kan være vant til at tage styringen i deres arbejde: *"De er meget aktive og artikulerede, og når de har siddet i deres stilling i nogen tid, bliver de vant til at få opmærksomhed og respekt, til at føre ordet, tage initiativet, give ordrer og træffe beslutninger"* (Andersen 1998: 224). At en ekspertinterviewperson kan forsøge at styre interviewet kan være bevidst såvel som ubevidst, da interviewet er en situation, hvor interviewerens forsøger at opnå en viden inden for og lære noget om det område, interviewpersonen er ekspert i.

Pga. denne styring er det relevant at udarbejde planer for interviewerens styring af interviewet (Kristensen 2007). Dette har vi bl.a. gjort ved at begynde interviewet med en kort introduktion om temaet i specialet og formålet med at foretage netop dette interview. Derved er der forskel på introduktionen i disse ekspertinterviews og introduktionen i interviewene med de øvrige medarbejdere, da introduktionen til de andre medarbejdere blev foretaget for at skabe tryghed. De anvendte interviewguides til ekspertinterviewene er også halvstrukturerede, så interviewene ikke blev styret for meget.

Til indsamlingen af data vha. det kvalitative interview, valgte vi at udarbejde tre forskellige halvstrukturerede interviewguides; en til HR-directoren, en til Manageren, og en vi benyttede til de øvrige medarbejdere (Bilag 1). Selvom det kunne ændre sig undervejs, gjorde vi os alligevel nogle tanker omkring spørgsmålenes rækkefølge samt typen af spørgsmål.

Vi indledte som sagt interviewene med en kort briefing. Efterfølgende blev selve interviewet indledt med nogle simple spørgsmål om interviewpersonen og dennes stilling. Disse spørgsmål havde både til formål at give os et kendskab til interviewpersonen, og til at gøre medarbejderne trygge ved situationen, ved at møde medarbejderne med ukomplicerede spørgsmål. Efterfølgende var interviewspørgsmålene centreret omkring karriere, og de muligheder der tilbydes/opfanges af medarbejderne. I denne del af interviewet forsøgte vi at stille så åbne spørgsmål som muligt. Derigennem håber vi, at interviewpersonen følte, at denne fik de mest optimale betingelser for at komme med sin holdning uden at blive afbrudt unødigt (Kvale 1997).

5.1.2.4 Transskribering

For at lette vores arbejde i analysen af vores empiri, valgte vi at optage og transskribere interviewene. Ifølge Justesen et al. afhænger graden af transskriberingens detaljer af, hvorledes analysen af interviewet skal foretages (Justesen et al. 2010). I og med at vi ud fra den diskursteoritiske analysedel er socialkonstruktivistiske og ser på det talte ord for f.eks. at finde ud af, hvordan medarbejderne forstår karriere, er det væsentligt, at transskriberingen foregår ordret og så detaljeret som muligt. Denne transskriberingsform ikke er nødvendig for at foretage en funktionalistisk analyse, da der i den fastholdelsesteoretiske analyse er mere fokus på, TFS's

handlinger ift. teorien, og ikke på de eksakte ord, der anvendes. Da dette også kommer til udtryk ved at anvende førstnævnte transskriberingsform, mener vi, at vi kan rumme begge perspektivers krav.

5.1.3 Kriterier for specialets kvalitet

For at kunne vurdere den viden, der er opnået i specialet samt kvaliteten heraf, er det relevant at gøre sig overvejelser om kvalitetskriterier. Vores overvejelser omkring disse vil derfor blive gennemgået i dette afsnit.

Justesen et al. påpeger, at kvalitetskriterier kan forstås forskelligt, alt efter hvilket perspektiv de anskues ud fra (Justesen et al. 2010). Vores valg af overordnet videnskabsteori er socialkonstruktivisme, hvorfor det er kvalitetskriterier for denne type af videnskab, vi vil gennemgå.

Det første kvalitetskriterium, vi finder anvendeligt, er validitet. Validitet relateres ofte til positivismen, hvor kriteriet er at undersøge, hvorvidt ”vi måler det, vi siger, vi måler” (Justesen et al. 2010: 40). Samfundsvidenskaberne har dog oversat denne forståelse til, hvorvidt vi konkret undersøger den problemstilling, vi har sat os for at undersøge (Halkier 2008). Ved at anvende sidstnævnte forståelse, vil vi sikre validitet ved løbende at reflektere over og argumentere for vores kvalitative metode, den teori vi inddrager og vores analytiske komparative metode, samt den viden vi kommer frem til.

Det andet kriterium, vi finder relevant, er kohærens, som betyder, at relationerne mellem vores problemformulering, de valgte teorier, vores metode og argumenter samt de tolkninger, vi kommer frem til, skal hænge sammen gennem hele specialet (Justesen et al. 2010).

Det tredje kriterium er gennemsigtighed og har stor betydning for de ovenstående kriterier. Gennemsigtighed betyder, at undersøgeren løbende gennem hele specialet skal forklare og argumentere for de valg, som er blevet truffet, så dette bliver gennemsigeligt for læseren, og

så læseren trin for trin kan følge specialet udformning (Jørgensen et al. 2008 & Justesen et al. 2010). Derfor har vi udarbejdet en model over specialets struktur samt indleder de afsnit i specialet, hvor vi finder det relevant med en redegørelse for indholdet i afsnittet, og hvorfor det er relevant for besvarelsen af problemformuleringen. Derudover vil vi gøre det muligt for læseren at se interviewguides og transskriptioner ved at vedlægge dem som bilag. Ved at være opmærksom på gennemsigtigheden i specialet vil det give læseren mulighed for at kunne vurdere og diskutere den viden, vi er kommet frem til samt vores tolkninger af denne.

Et fjerde kriterium, som hænger sammen med gennemsigtighed, er refleksivitet. I og med at vi har en socialkonstruktivistisk tilgang, kan vores position i undersøgelserne ikke ignoreres eller ses som neutral. Ifølge Justesen et al. er det vigtigt, at vi eksplicit reflekterer over dette i specialet (Justesen et al. 2010). Dette har vi f.eks. gjort ved at udarbejde et detaljeret metode-afsnit.

Et sidste kriterium, til at vurdere kvaliteten af den viden vi kommer frem til, er kontekstbase-ret og handler om relevans. Ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv er konstruktioner for-anderlige, hvorfor vi har skabt et øjeblicsbillede, der muligvis ikke kan reproduceres, selvom vores metode anvendes igen. Dog kan der tales for, at den viden som skabes, kan vise et møn-ster for, hvad karriere kan være, og hvad karriere kan gøre i TFS. Dermed kan den opnåede viden være relevant ved at indgå i debatten om karriere og være med til at gøre TFS klogere på sig selv.

6.0 Komparativ analyse

Nærværende speciale anvender som bekendt en komparativ analyseform for at opnå en større forståelse af, hvad karriere er og gør i TFS. Opdelingen af specialet i de to komparative dele vil begynde i det følgende kapitel. Strukturen i hver del er, at der lægges ud med en redegørelse af teorien, som skal anvendes, hvorefter hver analyse foretages. Vi har valgt at begynde med den diskursteoretiske del og færdiggøre og afrunde denne analysedel, før vi påbegynder den fastholdelsesteoretiske del.

7.0 Diskursteoretisk tilgang

Som allerede nævnt bygger den første halvdel af specialets komparative del på en diskursiv forståelsesramme. De følgende afsnit, vil derfor omhandle en kort gennemgang af diskursbegrebet, samt et mere dybdegående indblik i Laclaus og Mouffes diskursteori, som nærværende speciale benytter, samt et kritisk blik på diskursteori for derigennem at nuancere teorien. Derefter vil vi med afsæt i teoriafsnittet udarbejde en diskursteoretisk metode, som vi efterfølgende vil foretage den empiriske analyse ud fra. De følgende afsnit i specialet vil derfor søge at svare på det underspørgsmål, der lægger op til den diskursive tilgang - Hvordan forstås karriere i TFS?

7.1 Diskursbegrebet

Definitionerne af diskursbegrebet er ikke entydige, og diskurs forstås forskelligt alt efter det teoretiske perspektiv. Grundstenen i diskursbegrebet er dog sprog, og Jørgensen et al. beskriver overordnet diskurs som: ”en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på” (Jørgensen et al. 2008: 9). Diskursteori handler således om, at sproget er struktureret i forskellige mønstre, og at det er igennem sproget, den sociale verden bliver skabt. At diskurs konstruerer den sociale verden betyder, at sprogets ustabilitet er afgørende for udviklingen af diskursen og den sociale verden, hvorfor diskurs ikke er statisk men dynamisk (Jørgensen et al. 2008 & Howarth 2005).

Diskursbegrebet har derfor mange facetter og rummer forskellige betydninger. Det traditionelle diskursbegreb er meget snævert og beskæftiger sig udelukkende med sproget i skrift og

tale. Diskursbegrebet er imidlertid blevet udviklet, og det dækker nu over flere sociale praksisser og fænomener. Udvidelsen af diskursbegrebet skyldes særligt Foucault, som mente, at diskurser bliver formet af sociale praksisser og former sociale relationer (Howarth 2005).

De mange facetter af diskursbegrebet gør, at det er nødvendigt at præcisere, hvilken vinkel på diskursbegrebet nærværende speciale tilslutter sig. Specialet indskriver sig i Laclaus og Mouffes forståelse af diskursbegrebet, da deres forståelse fokuserer på, hvordan de sociale praksisser skabes gennem historiske konstruktioner og deres funktioner. Disse sociale praksisser - diskurser, har betydning for, hvorledes fællesskaber formes af sociale aktører (Howarth 2005). Derved er Laclaus og Mouffes diskursteori relevant at anvende, idet vi ønsker at fastlægge hvilke(n) forståelse(r)/diskurs(er), der er om karriere i TFS, og hvilke konsekvenser dette har for organisationen. Vi vil i det nedenstående komme ind på Laclaus og Mouffes forståelse af diskurs samt de begreber i deres diskursteori, vi finder relevante til at analysere og definere diskurser med i TFS.

7.1.1 Laclaus og Mouffes diskursteori

Udgangspunktet i Laclaus og Mouffes diskursteori er, at diskurs ikke kun er sprog men omfatter alle sociale praksisser og relationer. Det betyder, at alle sociale praksisser har en betydning: *”Ernesto Laclau og Chantal Mouffe bruger begrebet diskurs til at ”understrege at enhver social situation rummer mening”* (Howarth 2005: 13). Derved taler de om, at der i sociale praksisser ikke kan skelnes mellem sproglige og adfærdsmæssige aspekter, hvorfor Laclau og Mouffe dekonstruerer skellet mellem diskursiv og ikke-diskursiv praksis. Dvs. at der i deres diskursteori bliver sat lighedstegn mellem diskursive praksisser og sociale relationer (Laclau et al. 2002 & Jørgensen et al. 2008). For at opnå en forståelse for hvordan karriere forstås i TFS, er det i det følgende relevant at gå i dybden med, hvordan etableringen af diskurser foregår.

7.1.2 Etablering af diskurs

Ved at se alt som diskursivt medieret, betyder det, at alle sociale fænomener kan analyseres vha. diskursanalytiske redskaber. Laclau og Mouffe overfører den diskursive logik til sociale praksisser ved at betone, at vores sociale relationer, samfundet og vores identitet er forander-

ligt og under konstant påvirkning ligesom sproget (Howarth 2005 & Jørgensen et al. 2008). Jørgensen et al. skriver: ”’Diskurs’ er navnet på den enkelte entydige betydningsfastlæggelse, og ’det diskursive felt’ er navnet på alt det, der ikke er plads til i den enkelte diskurs” (Jørgensen et al. 2008: 69). Ifølge Laclau og Mouffe betydningsfastlægges en diskurs af de tegn i sproget, som anvendes til at beskrive den. F.eks. betydningsfastlægges karrierediskursen med tegnet *udvikling* af TFS. Dog er ethvert tegn i udgangspunktet ”tomt” og har således ikke nogen mening i sig selv. Hvis et tegn i sig selv havde en mening, ville det betyde, at tegnet havde en essens og var uafhængigt af de personer, der talte og handlede ud fra det. Tegnene får en mening i den måde, hvorpå de sammensættes med andre tegn i det, Laclau og Mouffe kalder en ækvivalensskæde (Jørgensen et al. 2008). De tegn, der udgør diskursen, har en midlertidig fastlagt betydning af andre tegn, men disse tegn har i udgangspunktet heller ingen mening i sig selv (Laclau et al. 2001).

Men tegn er ikke bare tegn ifølge Laclau og Mouffe. Tegnene defineres forskelligt alt efter, hvor betydningsfastlagte disse er. De tegn som endnu ikke er betydningsfastlagte, og derfor endnu ikke udgør en bestemt diskurs, kaldes elementer. En diskurs etableres og betydningsfastlægges med nogle overordnede tegn, som kaldes nodalpunkter, og disse er sammensat af og relateret til andre tegn. Som vi vil se i analysen er nodalpunkterne i TFS’s karrierediskurs eksempelvis subjektivitet og lederpåvirkning. Det betyder, at de andre tegn, der relateres såsom udvikling og TFS’s overordnede mål, betydningsfastlægger nodalpunkterne. Inden disse tegn betydningsfastlægges, er disse tegn elementer, men når tegnene betydningsfastlægges, modificeres de. Disse tegn går således fra at være elementer til at være momenter (Laclau et al. 2002).

Denne relation betegner Laclau og Mouffe som artikulation. Det er artikulationen af tegnene, der udgør en diskurs: ”*Den strukturerede totalitet, som resulterer af denne artikulatoriske praksis, vil vi kalde for diskurs*” (Laclau et al. 2002: 52). Dvs. den måde tegnene artikuleres på, har betydning for diskursens struktur, og derfor hvordan indholdet i en diskurs forstås. Når tegn bliver til momenter, er de umiddelbart entydige, hvilket reducerer muligheden for andre betydningsfastlæggelser. Dog er diskurser og tegn ikke aflukkede systemer, idet de hele tiden udfordres af andre diskurser og tegn. Diskurser har dog behov for et diskursivt ydre for at kunne konstruere sig. Et diskursivt ydre forstås som en differentiering fra andre diskurser.

Dvs. en diskurs konstrueres ud fra de forhold, som den udelukker. F.eks. nævner nogle medarbejdere, at karriere ikke er at lave det samme over for lang tid. Hermed kan deres karriereforsståelse tolkes som, at der skal være en form for ændring i arbejdet. De tegn, som udelukkes af en diskurs, befinder sig i *det diskursive felt* (Laclau et al. 2002, Howarth 2005 & Jørgensen et al. 2008).

Den entydighed, som momentet udgør, kan dog udfordres ved at blive artikuleret ind i nye sammenhænge. Her bliver momenter igen til elementer indtil de betydningsfastlægges. Da der ikke kun findes én diskurs, kalder Laclau og Mouffe den relation, de har mellem hinanden for *diskursiv kamp*, hvilken vi vil uddybe i næste afsnit. Det er derfor ikke muligt at træde ud af én diskurs uden at træde ind i en anden. Individet kan således ikke reelt frigøre sig fra diskurs, hvorfor vores måde at tænke og forstå verden på altid er præget af den diskurs, vi er omsluttet af (Jørgensen et al. 2008).

7.1.3 Konfliktforståelse: Diskursive kampe

Når tegn artikuleres, skabes der som nævnt en entydighed i forståelsen af disse, da artikulation er bindeleddet mellem tegnene. Men i og med at en diskurs aldrig er fuldstændig lukket, kan momenterne udfordres og blive til elementer, som der ikke er en fælles mening om (Laclau et al. 2001). Når der ikke er en fælles mening, foregår der en diskursiv kamp. Dette skal forstås som den kamp, der foregår mellem de tegn og diskurser, som kæmper om at betydningsfastlægge et fænomen og dermed en del af personernes identitet. Dette kunne eksempelvis være betydningsfastlæggelsen af karrierebegrebet i TFS. De kampe, der kan forekomme, kan placeres mellem diskurs og det diskursive felt, idet en person vil trække på tegn, som en anden person ønsker at udelukke af diskursen. På denne måde skildrer diskurserne én bestemt *virkelighed* fra ét bestemt perspektiv frem for at skildre dette på andre mulige måder (Jørgensen et al. 2008).

For at få en forståelse for, hvorfor der ikke altid foregår diskursive kampe om alle fænomener, anvender Laclau og Mouffe begrebet objektivitet. Objektivitet forstås som det, der ikke umiddelbart stilles spørgsmålstejn ved: ”Objektiviteten er et historisk resultat af politiske processer og kampe; den er aflejret i diskurs [, hvilket] (...) skjuler andre mulige alternative mulig-

heder for os og er derved ideologisk” (Jørgensen et al. 2008: 48). De diskurser, der ikke stilles spørgsmålstejn ved, er altså diskurser, der engang har været kampe om tidligere, men hvor der nu er opstået en fælles mening om. Derved handler folk efter og reproducerer denne forståelse som om, det ikke er muligt at (til)vælge andre handlemuligheder. F.eks. kan en medarbejder, der har en traditionel karriereforsståelse, opleve, at denne har mere begrænsede handlemuligheder, end hvis denne havde en grænseløs karriereforsståelse. Med denne opfattelse trækker Laclau og Mouffe på Foucaults forståelse af magt, og objektivitet hænger derfor sammen med magt. Magt forstås ud fra et diskursteoretisk perspektiv ikke som *noget*, en person besidder, men som *noget* der er overalt. Magten forstås som positiv, fordi den gør, at et fænomen betydningsfastlægges på en bestemt måde. Dvs. at: *”magten [er] produktiv, idet den producerer det sociale på bestemte måder*” (Jørgensen et al. 2008: 49). Laclau og Mouffe mener herved, at objektivitet skal forstås som et begreb, der beskriver *det*, som vi tager selvfølgelig og derved ikke ser, er skabt gennem magt og politik (Jørgensen et al. 2008).

De begreber som er relevante for at forstå, hvad der sker i de diskursive kampe er hegemoni og antagonisme (Jørgensen et al. 2008). Disse er relevant ift. specialet for at finde ud af, i hvilken grad der udtrykkes enighed eller uenighed om betydningsfastlæggelsen af karrierebegrebet i TFS, og ved uenighed; hvilke diskurser der trækkes på i betydningsfastlæggelsen. Dette vil give os en mulighed for at forstå, hvilken betydning det har for TFS’s anvendelse af karriere.

Begrebet hegemoni skal forstås som den forhandlingsproces, hvori der skabes enighed om én betydning af et tegn. Dog opstår hegemoni ikke ved enhver enighed/entydighed. Hvis det antages, at diskursen var fastlåst, ville der ikke være mulighed for at skabe hegemonisk praksis, da det med en fastlåst diskurs ikke ville være muligt at artikulere tegn ind i og ud fra diskursen efter fastlåsningsen. Artikulationen er derfor umiddelbar for, at der kan opstå hegemoni. For at der kan fremkomme en hegemonisk artikulation, er det nødvendigt, at der forekommer antagonismer i artikulationen, som skal konfronteres ved at forsøge at skabe ækvivalens mellem de tegn, der forsøges anvendt til betydningsfastlæggelsen (Laclau et al. 2002). Desuden påpeger Laclau og Mouffe, at hegemonisk artikulation indebærer de grænser, der skal være mellem, hvad diskursen er og ikke er: *”Uden ækvivalens og uden grænser, er det strengt taget umuligt at tale om hegemoni*” (Laclau et al. 2002: 90). Men som nævnt er hegemoni aldrig en

fast størrelse, hvilket gør, at den betydning, som hegemonien skaber, er midlertidig, hvorfor der kan forekomme 'nye' antagonismer, som mindsker graden af hegemoni og entydighed.

Antagonisme er en form for konflikt. Ud fra et diskursteoretisk perspektiv handler konflikt om forhandlingen mellem de forskellige diskurser i forsøget på, at betydningsfastlægge fænomener. Her vil individet opleve ikke at kunne se sin identitet som en samlet diskursiv struktur, hvorfor der vil være forhindringer, som skaber blokeringer for personens identitet. Disse forhindringer udgør den antagonistiske praksis. Ifølge Laclau og Mouffe kan denne antagonistiske praksis skabe sociale oplevelser af svigt, negativitet eller mangel osv. hos den eller de personer, det handler om (Howarth 2005).

Hegemoni udfordres derfor ved, at der fremkommer alternative muligheder for betydningsfastlæggelser, hvilket udgør den antagonistiske praksis. Når der igen skabes entydighed, og forhindringer for en diskursiv struktur er fjernet, er det fordi, der er sket en hegemonisk intervention. Hegemoni skabes således "*i kraft af hegemoniske interventioner*" (Jørgensen et al. 2008: 60). Når hegemonien er skabt, er der igen en diskurs, som er den dominerende, og en *ny* midlertidig fastlåsning af ét *virkelighedsbillede* er opstået (Laclau et al. 2002 & Jørgensen et al. 2008 & Howarth 2005). Da det er mennesker, som er med til at påvirke diskursen og dermed skabe hegemoni eller antagonismer, er det herefter relevant at se på Laclaus og Mouffes forståelse af mennesket.

7.1.4 Laclaus og Mouffes subjektforståelse

Det er relevant at se på Laclaus og Mouffes subjektforståelse, da menneskerne i diskurserne har "*betydning for at udfordre og ændre sociale strukturer*" (Howarth 2005: 156). Dvs. at mennesker er med til at påvirke diskurser, så indholdet i en diskurs kan ændres. I Laclaus og Mouffes diskursteori forstås subjektet som en position i en diskurs og derfor ikke som et subjekt med en indre kerne (Laclau et al. 2001). Laclau og Mouffe både trækker på og tager afstand til Althussers forståelse af subjekt. F.eks. er de enige i Althussers forståelse om, at det er gennem ideologiske praksisser, at subjektets identitet konstrueres. De mener dog ikke, at subjektets identitet i samme grad er deterministisk og reduktionistisk. Laclau og Mouffe mener, at Althussers fokus i højere grad er på, at relationen mellem subjekter ikke er synlig og de-

termineret af økonomiske aspekter. De mener derfor, at Althusser har et større fokus på struktur frem for på subjektet (Howarth 2005 & Jørgensen et al. 2008).

I Laclaus og Mouffes subjektforståelse fokuserer de på, hvordan subjektet positionerer sig i diskursen. F.eks. når en medarbejder i en bestemt kontekst besvarer interviewspørgsmålet: ”Hvad forstår du ved karriere?”. Ud fra et diskursteoretisk perspektiv indtager medarbejderen her en position, hvorudfra denne kan udtale sig. På trods af Laclaus og Mouffes kritik af Althusser, mener de, at hans begreb interpellation stadig kan anvendes, da de er af den opfattelse, at subjekterne interPELLERES af diskurserne. Dvs. diskurserne anviser subjektet til at vælge mellem nogle bestemte positioner (Howarth 2005 & Jørgensen et al. 2008). ”Hvis et barn siger mor, og den voksne reagerer, så er hun blevet interPELLERET med en særlig identitet – nemlig som mor – hvortil der hører særlige forventninger om hendes opførsel” (Jørgensen et al. 2008: 53). I enhver diskurs vil der altså være udpeget nogle positioner til subjektet, og som påvirker, hvorledes subjektet handler pga. bestemte forventninger. Ud fra et organisatorisk perspektiv kan dette f.eks. være positioner såsom *leder* og *medarbejder*. Subjektet har samtidig også mulighed for at indtage forskellige positioner, da subjektet f.eks. indgår i mange forskellige kontekster i løbet af en dag. Derudover er positioner ikke kun forbeholdt ét subjekt; de kan også udgøre kollektive identiteter i form af grupper (Laclau et al. 2001 & Jørgensen et al. 2008). Dvs. at der f.eks. er enighed i en gruppe omkring et fænomen, hvilket kan være karriere. Denne enighed skaber en kollektiv identitet for gruppen, og gruppen afgrænses ved at tage afstand fra andre grupper, der forstår fænomenet anderledes.

7.1.5 Kritik af diskursteori

Specialet indskriver sig i Laclaus og Mouffes forståelse af diskurs, men der findes som bekendt flere tilgange til diskurs, hvilket er et af de aspekter, som diskursbegrebet og diskursanalyse bliver kritiseret for. Ifølge Bredsdorff har begreberne indenfor diskursanalyse en så mangfoldig betydning, alt efter hvilket diskursanalytisk udgangspunkt der vælges, at dette giver store afvigelser i definitionen af begreberne. Begreberne bliver således diffuse og svære at definere, hvilket gør diskursteori ukonkret (Bredsdorff 2002). Ifølge Bredsdorff er de anvendte begreber indenfor diskurs så unuancerede, at de til tider bliver decideret modsætningsfyldte, hvilket ifølge Bredsdorff gør, at: ”Diskursbegrebets (...) indhold inviterer så at sige til relativisme” (Bredsdorff 2002: 14).

Et andet problem ved diskursanalyse er ifølge Bredsdorff, at den indskrives sig i det socialkonstruktivistiske paradigme. Bredsdorff mener, at der findes nogle fundamentale kritikpunkter indenfor socialkonstruktivismens ontologi og epistemologi (Bredsdorff 2002). En kritik der deles af Kjørup. Han mener, at konstruktivismens betoning af det anti-essentialistiske ideal netop (selv) kommer til at hævde, at verden er noget bestemt. *”Inde bag alle de diskursive formeringer, hvorigennem verden fremtræder for os, finder vi dens essens, nemlig dens flertydige, flydende og kaotiske væren”* (Kjørup 2000: 56).

Bredsdorff kritiserer desuden diskursanalysen og andre socialkonstruktivistiske tilgange for at: *”nedprioritere” sandhedsbegrebet til at være sekundært i forståelsen af hvad videnskab er*” (Bredsdorff 2002: 83). Bredsdorff mener, at dette er et problem, da videnskabens opgave er at skabe viden, der er tillid til i det omkringliggende samfund. Relativismen i diskursbegrebet og socialkonstruktivismen er ifølge Bredsdorff ikke med til at underbygge tilliden til videnskaben i samfundet (Bredsdorff 2002).

7.2 Diskursteori som metode

Da diskursteori både kan anvendes som teoretisk ståsted og som metodisk redskab, vil vi i dette afsnit gennemgå diskursteori som metode. I første del af afsnittet vil vi beskrive, hvilke konsekvenser indskrivningen i Laclaus og Mouffes diskursforståelse har for den metodiske tilgang, vi anlægger på vores diskursanalyse. I anden del af afsnittet vil vi forsøge at skabe en metode, som indskrives sig i dele af Laclaus og Mouffes begrebsæt omkring diskurs. På denne måde skabes der et fælles sprog i analysen om vores fortolkninger af empirimaterialet om karriere. Da vi allerede i teoriafsnittet har beskrevet, hvad de forskellige begreber indebærer, vil vi ikke gentage definitionerne her, men blot trække de begreber frem, som skal anvendes i analysen og baggrunden for dette.

7.2.1 Diskursteoretisk metode

I diskursanalyse er teori og metode koblet sammen. Dvs. at vi ved at anvende diskursanalyse samtidig vælger videnskabsteori, teori og metode – en pakkelsøsning (Jørgensen et al. 2008).

På trods af at valget af metode på forhånd er givet, giver diskursteorien dog frie hænder inden for den konkrete anvendelse af diskursiv metode. Laclau og Mouffe har aldrig selv anvendt deres teori på empirisk materiale, men dette betyder ikke, at teorien ikke kan bruges som en analysemetode (Jørgensen et al. 2008).

Rammerne inden for de diskursteoretiske metodiske overvejelser handler om viden forstået på den måde, at viden produceres ved at sammensætte og artikulere begreber på nye måder således, at det giver et nyt perspektiv på et bestemt fænomen. I dette speciale er fænomenet karriere. Ifølge Howarth skildres diskursteorien derfor som en konstitutiv teori, ”idet den består af en konsistent ramme af forbundne begreber og logikker, koblet med en særskilt social ontologi der udgør et fælles sprog til beskrivelse, fortolkning og vurdering af sociale fænomener” (Howarth 2005: 185). Derved udgør diskursteori som metode ikke en bestemt slags begrebsramme, men stiller en masse begreber til rådighed, som kan inddrages og undlades alt efter, hvilket fænomen der skal undersøges. Det bliver således muligt at vælge mellem flere metoder, så længe de stemmer overens med den sociale ontologi. For at kunne sammensætte den bedst mulige metode, er det derfor vigtigt at have overblik over det felt, som diskursteori befinder sig i (Jørgensen et al. 2008; Howarth 2005).

7.2.2 Specialets diskursive metode - analysestrategi

Nærværende speciale spørger til, hvad karriere er og hvad karriere gør i TFS, hvilket vi i denne analysedel vil forsøge at undersøge ved at spørge: *Hvordan forstås karriere i Thermo Fisher Scientific?* Dette betyder, at det metodiske formål primært er at få klarlagt, hvordan karriere forstås. Det gøres ved at klarlægge hvilke diskurser omkring karriere, der er i organisationen, og hvilke konsekvenser disse diskurser har for TFS's anvendelse af karrierebegrebet.

De begreber, vi primært vil anvende som analytiske redskaber, er nodalpunkter, tegn, ækvivalenskæder, antagonisme og hegemoni samt subjektforståelsen på de dokumenter og det interviewmateriale, vi har indsamlet. I det følgende vil vi derfor kort opridse hovedpointerne og anvendelsen af begreberne, så dette fremgår klart inden den endelige analyse.

7.2.2.1 Nodalpunkter

Nodalpunkter skal ses som knudepunkter i diskursen, og de relaterer til ”*den sociale organisering af betydning*” (Jørgensen et al. 2008: 63). Da nodalpunkter er dem, der organiserer diskursers betydning, vil vi i vores metodiske anvendelse af diskursteori forsøge at identificere nodalpunkter i de diskurser, vi finder i vores empiri om karriere i TFS.

7.2.2.2 Tegn og ækvivalensskæde

Da nodalpunkter meningsudfyldes af tegn, der midlertidigt er fikseret, vil vi komme ind på, hvilke tegn og dermed nodalpunkter der trækkes på i beskrivelsen af karriere. Dette gøres både ved at finde frem til de anvendte tegn og ved at se på, hvilke betydninger disse tegn fremkommer med, når de ækvivaleres i italesættelsen.

7.2.2.3 Antagonisme og hegemoni.

Som nævnt i teoriafsnittet er betydningen af tegn ikke en fast størrelse, hvilket derfor kan skabe konflikter, når betydningen udfordres af andre forståelser. Begreberne antagonisme og hegemoni giver derfor mulighed for at fortolke graden af konflikt mellem de diskurser, der er om karriere i TFS.

7.2.2.4 Subjektforståelse

Laclaus og Mouffes subjektforståelse handler som beskrevet i teorien om, hvordan subjektet positionerer sig i diskursen og derigennem konstruerer sin egen identitet. Dette er relevant at inddrage, da det giver et indblik, hvilke handlemuligheder forståelserne af karriere opstiller.

Udover disse begreber ligger Laclau og Mouffe også vægt på det historiske aspekt ved at søge at forstå og fortolke, hvorledes betydninger frembringes socialt. Dette kan gøres ved at beskrive ”*de historisk specifikke regler og konventioner der strukturer frembringelsen af mening i bestemte historiske kontekster*” (Howarth 2005: 183). For at identificere hvilke diskurser medarbejderne i TFS italesætter, er det nødvendigt at forstå, hvilke regler og meninger med-

arbejderne trækker på om karriere, hvorfor vi løbende i analysen vil inddrage forskellige karriereteoretiske perspektiver for at undersøge, hvilke forståelser og meninger medarbejderne har af karriere. Derved er det også muligt at holde deres forståelser op imod TFS's forståelse af karriere, som vi ligeledes vil identificere på samme måde.

7.3 Diskursteoretisk analyse

For at finde ud af hvordan karriere forstås i TFS, er det relevant at undersøge, hvordan karriere italesættes af forskellige typer af medarbejdere i organisationen, og hvilke rammer der skabes herfor. Dette vil vi undersøge vha. den diskursteoretiske metode, vi har konstrueret. Derudover er det væsentligt at se på, hvilke konsekvenser disse forståelser har for, hvad karriere er og gør i TFS. De begreber, som anvendes i analysen, er de begreber, der er blevet præsenteret ovenfor (jf. analysestrategi), og de vil blive anvendt på samme måde i alle analysens dele. Den følgende analyse er opdelt i fire afsnit, som hver især bidrager til den samlede forståelse af karriere i organisationen.

De to første afsnit i analysen har fokus på henholdsvis TFS's forståelse og italesættelse af, hvad karriere er og på medarbejdernes forståelse. Ved at dekonstruere forståelserne om karriere og sammenholde disse afsnit, giver det os mulighed for at få en indsigt i, hvilke diskurser der bl.a. er om karriere i TFS. Det tredje afsnit vil undersøge de organisatoriske rammers betydning for karriereopfattelsen og medarbejdernes karrieremuligheder ved at omhandle kommunikation, muligheder og forventninger. Det fjerde og sidste afsnit vil på baggrund af ovenstående analyse omhandle de konsekvenser disse diskurser og rammerne herfor får for TFS's ønske om at skabe en karrieresti til hver medarbejder.

7.3.1 Thermo Fisher Scientifics forståelse af karrierebegrebet

TFS's officielle forståelse af karriere er det første perspektiv, som forståelsen og italesættelsen af karriere i TFS vil blive undersøgt ud fra. Her vil vi udover brugen af tilgængelige dokumenter fra TFS også anvende interviewene med HR-directoren og Manageren, da de har til opgave at tage udgangspunkt i og videreformidle TFS's forståelse af karriere i deres arbejde med medarbejderne.

7.3.1.1 Karriere forstået som subjektiv

I det følgende afsnit vil vi gennemgå, hvordan subjektivitet bliver artikulert ind i den mere officielle diskurs om karriere, der er i TFS.

I pjecen om *Role Model Leadership* beskriver TFS fem kerneelementer, som en leder skal besidde, for at blive en *Role Model leader star*. Et af disse kerneelementer omhandler udvikling af medarbejderne. Her opfordrer TFS lederne til at gøre udvikling til en top prioritet: *"Make developing your people a top priority"* (Bilag 8: 2). Et af de aspekter, som udgør en medarbejders udvikling, er karriere, idet der i pjecen står under medarbejderudvikling, at lederne skal *"Establish a clear vision and path for every employee's career with Thermo Fisher"* (Bilag 8: 2). Derved får TFS's karrierediskurs betydning i artikulationen med tegnet *udvikling*. Dvs. at karriere er noget, der kan opnås, hvis medarbejderne gennemgår en udvikling. Det tyder på, at TFS forstår udvikling og dermed medarbejdernes karriere som *noget subjektivt*, der kan være forskelligt fra person til person, idet de skriver *a clear vision and path for every employee's career*.

HR-directoren reproducerer denne forståelse, da hun forklarer: *"(...) i bund og grund er det vel egentlig mere, hvad vi hver især definerer, som er en karriere (...)"* (Bilag 2: 5). HR-directoren italesætter karriere, som *hvad vi hver især definerer*, hvorfor dette artikuleres ind i karrierediskursen. Denne hegemoniske forståelse af karriere som noget subjektivt, altså *hver især*, tyder på, at tegnet subjektivitet udgør et moment i TFS's og HR-directorens karrierediskurs. Det lader således til, at TFS og HR-directoren med deres forståelse af karriere som *noget subjektivt*, indskriver sig i forståelsen om det grænseløse karrierebegreb, idet de ikke opstiller kriterier for, hvad karriere er, men i stedet vægter de individuelle forståelser af karriere.

Organisationen kommer ikke med en detaljeret definition af, hvad det vil sige at have en karriere i TFS, sådan som det ville blive defineret i en traditionel karrierediskurs. Den manglende detaljerede organisatoriske italesættelse og definition af karriere er ikke nødvendigvis negativ, men kan være et bevidst valg fra organisationens side, idet organisationen med betoningen af

det subjektive åbner op for frie fortolkninger af karrierebegrebet og medarbejdernes muligheder. Ved at reproducere forståelsen om grænseløs karriere sker der på denne måde ikke nogen fastlåsning eller begrænsning af, hvad karriere er, eller hvem der kan gøre karriere.

Disse frie fortolkninger og muligheder understøttes både af TFS's officielle dokumenters, HR-directorens og Managerens italesættelse af, at karriere, ligesom i det grænseløse karrierebegreb, skal forstås som mere og andet end en vertikal udvikling. TFS skriver bl.a. i pjecen, at: *"View every project and initiative as a development opportunity (...)"* (Bilag 8: 2). Da udvikling italesættes med tegnene *every project* og *every initiative*, har disse også betydning for meningsudfyldelsen af karriere som et udviklingsaspekt. TFS har således en forståelse af, at en horisontal form for udvikling i ligeså høj grad som en vertikal udvikling skal accepteres som en mulighed. Dog uddybes det som nævnt ikke yderligere i de officielle dokumenter, som vi har indsamlet, hvad TFS forstår ved karriere.

Accepten af den horisontale form for udvikling ses også i HR-directorens italesættelse af karriere: *"For de fleste mennesker er karriere en vertikal ting, i min verden er den vertikal, horisontal og zigzagget (...)"* (Bilag 2: 1). Her ækvivaleres tegnene *vertikal*, *horisontal* og *zigzagget* i relation til karriere. I HR-directorens forståelse kan karriere således gå 'alle veje'. I og med at karriere i HR-directorens forståelse kan gå alle veje, tager hun afstand fra, at karriere kun kan forstås som en *vertikal ting*. Dette gør hun ved at fortage en skelnen fra, hvad *de fleste mennesker* mener og samtidig understrege hendes forståelse ved at sige *i min verden*. Senere i interviewet forklarer HR-directoren yderligere, at: *"Og så er der jo ligeså meget den horisontale, fordi det er jo det, som, jeg måske egentlig synes, er det mest spændende. Det, det er at.. og som vi bruger meget her, specielt i Roskilde siten i Danmark. (...) Det vil sige, at de kan starte et sted, og så giver vi dem on the job training ved at flytte dem over i noget andet, så deres karriere bevæger sig horisontalt i en periode, og så kan man også rykke opad"* (Bilag 2: 2). Her viser HR-directoren ligesom TFS, at hun lægger stor vægt på det horisontale aspekt. På denne måde skabes der hegemoni mellem forståelserne hos HR-directoren og TFS om, at karriere også kan ses som horisontalt. I sin italesættelse af karriere går HR-directoren fra at fortælle ud fra et *jeg* perspektiv til et *vi* perspektiv. Derved tyder det på, at HR-directoren indtager en kollektiv identitet og reproducerer denne forståelse af karriere.

Forståelsen af at karriere kan ses som andet og mere end vertikal udvikling, understøttes ligeledes af Manageren, idet hun påpeger, at: *”(...) det kan også bare være, altså at karriere kan også bare være at have det sjovt, at øhh trives i sit arbejde og få spændende muligheder øhm, så må man finde noget andet”* (Bilag 3: 4). Manageren giver karriere betydning ved at anvende tegnene *at have det sjovt, at øhh trives i sit arbejde og få spændende muligheder*.

De tegn som tillægges karriere af TFS, HR-directoren og Manageren er ikke de samme, men betydningen af at karriere ikke blot skal ses som en måde vertikalt at komme op ad, tyder dog på, at der på dette område er hegemoni om, at karriere er mere og andet end vertikalt. Den antagonisme, der så opstår, omkring de tegn TFS, HR-directoren og Manageren anvender, lader umiddelbart ikke til at være et problem for organisationen, idet det snarere giver udtryk for den subjektivitet, de foreskriver. Ved at trække på elementer som også er i diskursen om det grænseløse karrierebegreb med henblik på subjektiv karriereforsståelse, har det den betydning, at der opstilles mange forskellige positioner med mange forskellige karrieremuligheder. Medarbejderne kan således indtage disse, alt efter hvilken karriereidentitet de ønsker at konstruere.

7.3.1.2 Karriere forstået som lederpåvirkning

I ovenstående afsnit blev det klart, at TFS forstår karriereudvikling som noget subjektivt, dog viser der sig alligevel en form for påvirkning af denne subjektivitet. Dette afsnit vil derfor belyse, hvilken betydning TFS tilskriver ledere og ledelse i deres forståelse af karriere. Ledelsens påvirkning af medarbejderne artikuleres ind i karrierediskursen ud fra to aspekter; til at nå TFS's overordnede mål og som en måde at fastholde bestemte medarbejdere på. Følgende afsnit er derfor opdelt i to med udgangspunkt i disse aspekter.

7.3.1.2.1 Karriere som middel til at opnå Thermo Fisher Scientifics overordnede mål

Selvom det umiddelbart virker som om, at TFS, HR-directoren og Manageren indskriver sig i det grænseløse karrierebegreb i deres forståelse af karriere, tyder det på, at de ikke helt kan fraskrive sig den mere traditionelle forståelse af karriere. På TFS's danske hjemmeside er der

f.eks. ikke uddybet, hvad de mener med karriere. De henviser i stedet til den internationale hjemmeside, hvor der kun er beskrivelser af kurser, som henvender sig til ledere. Dvs. at ud fra hjemmesiden bliver der umiddelbart kun ækvivaleret ledelse ift., hvad karriere er. Hjemmesiden skaber derved kun én konkret form for karriereposition – nemlig udviklingen af ledere. Udviklingen af ledere er det primære fokus, der er i den traditionelle forståelse af karriere. Et andet eksempel på en mere traditionel karriereforsståelse er, da Manageren påpeger, at ”det jo ikke sådant, at der er karrieremuligheder til alle” (Bilag 3: 2). Da vi spørger ind til, hvad hun mener, henviser Manageren til den vertikale karriereforsståelse ved, at det ikke er alle de, som ønsker den samme stilling, der kan få den. Karriere forstået på denne måde er således ikke for alle. Dette adskiller sig umiddelbart fra tankegangen i det grænseløse karrierebegreb, hvorfor det kan tyde på, at medarbejdernes mulighed for en bestemt slags karriere ændrer sig, alt efter om forståelsen af karriere reproducerer en traditionel eller grænseløs karriereforsståelse.

Ifølge teorien om det traditionelle karrierebegreb, handler begrebet desuden om, at det er lederne, der definerer medarbejdernes karriere. I TFS virker det som om bestemmelsen af medarbejdernes karriere foregår som en mellemting, idet der forventes, at lederne afholder en årlig samtale med hver enkelt medarbejder om dennes karriere: ”*Conduct annual, formal one-on-one discussions om performance and career development*” (Bilag 8: 1). Derved tilskrives karriere udover det subjektive aspekt også, at lederne er med til at påvirke medarbejdernes karriere. Påvirkningen af karriereudvikling har til formål at sikre, at karrieren støtter den overordnede strategi (Bilag 8). Derved skaber organisationen alligevel nogle begrænsninger ift., hvad karriere er for TFS og medarbejdernes karrieremuligheder. TFS udelukker derved medarbejdernes mulighed for karriereudvikling, der ikke bidrager til den overordnede strategi ved at udelukke de subjektpositioner, der relaterer sig dertil. Disse begrænsninger er dog hverken tydelige på TFS’s hjemmeside eller i de dokumenter, vi har indsamlet.

En grund til denne utydelighed og at der primært henvises til lederudvikling på den internationale hjemmeside kan være, at TFS mener, det er vigtigst, at lederne er klædt på til at kunne udvikle medarbejderne, og/eller at de ikke er nået så langt i deres kommunikation af medarbejdernes karrieremuligheder. HR-directoren siger: ”*I min verden starter vi oppefra, og det tager tid. Så top-down er absolut tricket*” (Bilag 2: 13). På denne måde kan dette være et ud-

tryk for, at de ønsker en forståelse af karriere, som minder om det grænseløse karrierebegreb, men at *det tager tid* inden, de når dertil samtidig med, at fokuset på ledernes kompetencer ift. medarbejderudvikling først og fremmest prioriteres.

7.3.1.2.2 Karriere som middel til fastholdelse af medarbejdere

Fastholdelsesaspektet ses ud fra to punkter. Det ene punkt, hvor fastholdelse artikuleres i relation til karriere, er i tilfælde, hvor en medarbejder ikke opnår et karriere- eller udviklingsønske. HR-directoren forklarer, at medarbejderne kan miste deres motivation, hvis de f.eks. ikke får den stilling, de har søgt. Selvom interne ansøgere skal behandles på samme måde som alle andre, er det ifølge HR-directoren vigtigt at tale med de interne ansøgere, der har fået afslag: *”Du bliver behandlet ligesom alle andre, og vi skal selvfølgelig nok informere dig ordentligt om, hvorfor du ikke fik jobbet – hvis du ikke får jobbet. Så det er sagt på forhånd. Og man kan også sagtens sige til folk at, ”Hvis du ender med ikke at få jobbet, så vil det være svært at holde motivationen, og det er vi opmærksomme på.” Så kan man jo gå ind og have den der udviklingssnak om, hvorfor var det, at du ikke fik jobbet, og hvordan stiller vi dig bedre til næste gang, der er en åbning? Hvordan kan vi arbejde med de kompetencer, som du mangler?”* (Bilag 2: 9).

Det lader til, at HR-directoren mener, at hvis en medarbejder får jobbet, opretholdes motivationen og derved lysten til at arbejde i TFS. Motivation artikuleres i relation til karriere og bliver konstrueret som noget dynamisk, og som noget der er påvirkeligt af omkringliggende faktorer. Der er en forståelse af karriere i TFS om, at udvikling af medarbejdere kan anvendes til at skabe et ønske hos medarbejderne om at blive i TFS. HR-directoren påpeger, at *Så kan man jo gå ind og have den der udviklingssnak om, hvorfor var det, at du ikke fik jobbet, og hvordan stiller vi dig bedre til næste gang der er en åbning.* Umiddelbart kan der tales om, at TFS modsiger deres forståelse af karriere som subjektiv og deres åbenhed over for forskellige forståelser ved at afslå karriereønsker. Dog påpeger HR-directoren, at de efter afslaget kan have en udviklingssnak med medarbejderen om, hvordan medarbejderen kan opnå sit karriereønske. Derved indskrives fastholdelsesforståelsen ift. karriere i en forståelse om subjektiv karriereforsståelse med lederpåvirkning, idet udviklingen af medarbejderne afhænger af lederne.

Det andet punkt, hvor fastholdelse artikuleres i relation til karriere, er, hvor TFS italesætter et ønske om at fastholde sine medarbejdere. I denne artikulation har TFS en forståelse af, at fastholdelse sker gennem belønninger såsom karriere, udvikling og økonomiske incitamenter: *"Being an employer of choice involves more than having the right principles and ideals in place - it requires material rewards and incentives as well"* (Web 5). Derved artikuleres fastholdelse i relation til lederpåvirkning således at opfattelsen af, hvad karriere er, også får mening ift., i hvilken grad karriere har betydning for ønsket om at blive i TFS. Derved tyder det på, at TFS ikke kun er af den opfattelse, at karriere og udvikling af medarbejdere er en måde at opnå overordnede mål på, men også en måde at sikre fastholdelse af deres topmedarbejdere (for at sikre organisationen de bedste kompetencer som muligt). Her opdeler TFS, hvem der skal fastholdes og hvordan i forskellige grupper ift. karrieremuligheder.

Denne gruppeopdeling ses i pjecen *Role Model Leadership*, hvor bl.a. TFS opfordrer lederne til: *"Keep 'recruiting' your existing top talent and remember that they have other choices even in times of economic uncertainty"* (Bilag 8: 2). TFS forsøger derved at skabe en forståelse hos lederne om, at topmedarbejdere ikke nødvendigvis bliver i TFS. Det er vigtigt at være opmærksom på, at sådanne medarbejdere kan have flere virksomheder at vælge imellem, hvorfor en sikring af fastholdelse også kræver belønning. Italesættelsen af at: *they have other choices even in times of economic uncertainty*, indikerer *they* – toptalenterne som gruppe – vedvarende har andre jobmuligheder, hvorfor fastholdelsen lader til at være en konstant udfordring. Måden hvorpå lederne skal sikre den vedvarende *"recruiting"* er f.eks. ved at bruge TFS's *"Rewards & Recognition programs"* (Bilag 8: 2). Derved anvender TFS tegnet *Rewards*, som en måde at betydningsfastlægge fastholdelse på og vise vigtigheden af bl.a. karriere og udvikling som en nødvendighed for at fastholde medarbejderne.

Manageren reproducerer TFS's forståelse af, at medarbejdere ikke blot bliver i den samme virksomhed, men at det kræver tilbud om udvikling, idet hun påpeger, at *"(...) hvis du vil fastholde dine medarbejdere, så må du sørme udvikle på dem, fordi det er altså bare et opslag på nettet [Interviewer 1: hmm], og så søge bum bum og så kan du få det job, du gerne vil have [Interviewer 1: ja]"* (Bilag 3: 7). Ligeledes artikulerer Manageren fastholdelse i relation til udvikling. I forståelsen af at karriere ikke nødvendigvis foregår inden for rammene af den samme organisation, trækker både TFS og Manageren på elementer fra det grænseløse karriere-

rebegreb. Det lader til, at TFS accepterer det faktum, at medarbejdere i højere grad end tidligere rykker rundt mellem virksomhederne. Det betyder således ud fra et diskursteoretisk perspektiv, at TFS vedkender sig, at medarbejderne har disse handlemuligheder, men at de forsøger at skabe flere handlemuligheder indenfor TFS ved bl.a. at tilbyde medarbejderne karriere.

Umiddelbart fastslår Manageren modsat, at virksomheden ikke for enhver pris skal forsøge at fastholde medarbejdere, da det også kan give virksomheden noget at ansætte nye medarbejdere: ”(...) *en gang i mellem kan det være en god ting at få nogle nye medarbejdere ind, det kan det faktisk også. Det man skal ikke, man skal ikke holde på medarbejdere for en hver pris*” (Bilag 3: 7). Derved indskriver Manageren sig i, at udvikling er vigtig for at fastholde medarbejdere, dog mener hun, at vægtningen af fastholdelse er en balancegang. Ved at Manageren anvender ordene *for enhver pris* kan det tyde på, at hun enten henviser til, at de muligheder en medarbejder ønsker kan være for irrelevant ift. det arbejde, der skal udføres for at nå et overordnet mål. Det kan også være, at en medarbejder kræver for meget udvikling, hvorfor det bedre kan betale sig at ansætte en ny medarbejder, der kan tilføre organisationen noget nyt. Det tyder dog ikke nødvendigvis på, at der er en antagonisme mellem Manageren og TFS’s holdning til fastholdelse, idet TFS i denne forbindelse ligger vægt på fastholdelse af topmedarbejderne og ikke medarbejderne generelt. TFS lægger med *PMD’en* op til, at alle medarbejdere har mulighed for karriereudvikling. Det lader til, at denne type fastholdelse som en del af lederpåvirkning adskiller sig fra at omhandle *alle* til at omhandle *visse medarbejdere*, idet TFS træner lederne til at finde talenterne igennem deres Rewards & Recognition programs. På baggrund heraf indskriver TFS og Manageren sig i den mere traditionelle forståelse af karriere, fordi fokuset på fastholdelse af medarbejdere kun omhandler udviklingsmuligheder for nogle medarbejdere – nemlig topmedarbejderne. Derved ændres de handlemuligheder ift. karriere, som TFS opstiller til medarbejderne, alt efter om det artikuleres i relation til udvikling for at opnå det overordnede mål, til fastholdelse af medarbejdere der får afslag på karriereønsker eller til kun at omfatte fastholdelse af topmedarbejderne.

7.3.1.3 Delkonklusion – Thermo Fisher Scientifics forståelse af karriere

Der er mellem TFS, HR-directoren og Manageren en fælles diskurs om, at karriere er mere og andet end vertikalt. På trods af at hegemonien omkring karriere som værende mere end vertikalt, betydningsfastlægges, hvad dette *mere* indebærer, ikke med de samme tegn. Dette hæn-

ger muligvis sammen med den subjektivitet, TFS lader til at tilbyde. Dog opstiller TFS nogle begrænsninger for subjektiviteten ved at artikulere karrieremuligheder ift. lederpåvirkning. TFS forstår lederpåvirkning som flere aspekter, idet karriere både forstås som en måde at udvikle medarbejderne, så organisationens overordnede mål opnås og som en måde at fastholde medarbejdere på. Ud fra lederpåvirkning forstås karriere således som et middel til at opnå bestemte mål.

På baggrund af ovenstående kan det tyde på, at de tegn, som primært udgør ækvivalenskæden i karrierediskursen inden for TFS's forståelse, er nodalpunkterne *subjektiv karriereforståelse* og *lederspåvirkning*. Dette betyder ud fra et diskursteoretisk perspektiv, at medarbejdernes karrierehandlemuligheder skifter, alt efter hvilket syn TFS har på karriere. Dog er sammenhængen mellem og afgrænsningen af disse stadig meget uklare, hvilket kan have de konsekvenser, at TFS ikke får signaleret tydeligt, hvilke handlemuligheder de opstiller for medarbejderne ift. deres karriere.

For yderligere at finde ud af hvordan karriere forstås i TFS, er det ud over at se på TFS's forståelse af karriere også relevant at se på, hvorledes medarbejderne italesætter karrierebegrebet. Dette vil vi som nævnt analysere i næste afsnit.

7.3.2 Individuel forståelse af karriere

Efter at have fået en indsigt i TFS's officielle diskurs om karriere vil vi i dette afsnit se på medarbejdernes forståelse af karriere. Analysen vil igennem de enkelte medarbejderes italesættelse af karriere belyse, ud fra hvilken diskurs de enkelte medarbejdere forstår og taler om karriere.

I diskursen om det grænseløse karrierebegreb ligger ansvaret for karriere hos individet, da organisationen ikke er i stand til at tilbyde medarbejderen en livslang karriere. Det er således interessant at se på individets egen forståelse af karriere. Ifølge teorien om det grænseløse karrierebegreb er karriere: *"determined by the individual, not the organization"* (Hall 2012: 325). *Individual* bliver nodalpunktet i teoriens karrierediskurs, da det er individet, som be-

stemmer og derved er det styrende omdrejningspunkt i karrieren. At diskursen samtidig pointerer *not the organization*, indikerer et behov for at understrege, at det ikke er organisationens direkte ansvar. Den grænseløse karriere afgrænser herved sin diskurs både ved at eksplicitere, hvad den er defineret af, og hvad den ikke er defineret af.

Ligesom det forholdt sig i den grænseløse karrieres diskurs og i TFS's officielle diskurs, kommer betoningen af karriere som noget subjektivt også til udtryk i dialogen med medarbejderne. Eleven siger f.eks., at: *"Øhm altså mange øhh af vores ansatte her på sitet har jo, altså de sætter jo en ære i deres arbejde, uanset om de er uddannet inden for faget eller ej [Interviewer 1: hmm], og det må jo være karriere for dem jo"* (Bilag 5: 2). I denne forklaring bliver karriere italesat med elementet *ære*, et begreb som ikke kan defineres ud fra objektive kriterier. Der er således ikke tale om et objektivt succeskriterium for karriere, således som det forholder sig i det traditionelle karrierebegreb. Det at have en karriere hviler i stedet på en subjektiv æresfølelse hos medarbejderne. Karriere er derfor bestemt af individets subjektive opfattelse, hvilket giver hegemoni mellem denne del af Elevens italesættelse og det grænseløse karrierebegrebs. På trods af at Eleven italesætter karriere med adjektivet *ære*, er det ikke nødvendigvis *det*, der er karriere for hende. Når Eleven siger, *det må jo så være karriere for dem*, tager hun afstand fra sin egen definition af karriere ved at anvende *for dem*. Karriere *for dem* lægger op til en forståelse af, at karriere er noget andet for de andre end for hende. Eleven konstruerer derved forskellige positioner opdelt i grupper, som kan indtages, alt efter hvilken forståelse man har af karriere. Desuden konstruerer Eleven sin identitetsposition ved ikke at identificere sig med *dem*. Dog lader det til, at hun accepterer, at det er deres forståelse af karriere, og som ikke skal være anderledes. Igennem Elevens italesættelse, af hvad hun er forskellig fra, konstruerer hun samtidig sin egen identitet. Der er således en antagonisme mellem Elevens egen forståelse af, hvad karriere er, og den forståelse hun tror, at de andre har af karriere. I og med at hun accepterer denne antagonisme, lader det til, at hun anerkender subjektiviteten i karrierediskursen.

Senere i interviewet italesætter Eleven sin egen karriere: *"Æhm hvad jeg selv ser som som en karriere, jamen det jo det, jeg er i gang med nu, for nu har jeg jo fået uddannelsen, så nu kan jeg jo komme videre (...) men altså i bund og grund er karriere ... ja ... altså et papir, uanset hvad der står på kontrakten, er sgu bare et papir, men har man sin stolthed og sin faglighed*

med i bagagen, så har du også en karriere” (Bilag 5: 2). I Elevens italesættelse udgør uddannelse nodalpunktet for hendes opfattelse af, hvad karriere er: *Jamen det er jo det, jeg er i gang med nu, for nu har jeg fået en uddannelse*. Eleven italesætter her, at hun har en karriere. At Eleven bruger elementet *nu*, lægger op til en forståelse af, at hun ikke har haft en karriere hele tiden. Karrieren bliver italesat som noget, hun har opnået, fordi hun har fået en uddannelse. Har man ikke en uddannelse, har man således heller ikke en karriere. Denne del af hendes diskurs trækker på det traditionelle karrierebegreb, da denne karrieredefinition i højere grad beskriver karriere ud fra objektive kriterier. I samme udtalelse tager Eleven dog afstand fra de objektive kriterier og uddannelsens betydning ved at sige: *altså et papir uanset hvad der står på kontrakten er sgu bare et papir, men har man sin stolthed og sin faglighed med i bagagen, så har du også en karriere*. Eleven bruger nu adjektivet *stolthed* til at definere karriere, hvilket, ligesom *ære*, er noget subjektivt. Samtidig anvender hun ordet *faglighed* som et karriereskriterium, dog uden at forudsætningen for faglighed er uddannelse: *altså et papir (...) er sgu bare et papir*. At have papir på sine kompetencer i form af et uddannelsesbevis er således ikke en nødvendighed for at have en karriere. I Elevens karrierediskurs inddrager hun således både elementer fra det grænseløse og det traditionelle karrierebegreb, hvorfor man ikke kan tale om, at hendes forståelse af karriere udelukkende reproducerer det ene eller det andet.

En mere traditionel forståelse af karriere, som noget der tilhører de få, kommer til udtryk i interviewet med Operatøren. Her bliver karriere italesat på følgende måde: *”Orgh øhm ordet karriere, altså for mig der er karriere for dem, der ved, hvad de vil, og så går de efter det [interviewer 2: hmm] meget målrettede. Så laver man sig en karriere [interviewer 1: hmm]. Det har jeg aldrig gjort”* (Bilag 4: 1). Karriere bliver her beskrevet som noget, der er *for dem der ved, hvad de vil* og noget, som handler om at være *målrettet*. Ved man ikke, hvad man vil, og er man ikke målrettet, kan man ifølge Operatøren ikke have en karriere. I italesættelsen af *for dem* distancerer hun sig fra gruppen af individer, der ifølge hende har en karriere. Når karriere er *for dem*, er det således ikke for alle. Dette er i antagonisme med det grænseløse karrierebegrebs antagelse om, at karriere er for alle. Hun understreger, at hun ikke selv har tilhørt den gruppe, som har en karriere ved senere at sige: *”Nej for jeg har ikke haft en, jeg har ikke været bevidst om noget [interviewer 1: Nej]. Jeg har taget, hvad der kommer ikk’”* (Bilag 4: 1). Inden for Operatørens diskurs er adjektiverne *målrettet* og *bevist* centrale tegn. Hvis arbejdslivet, som i Operatørens eget tilfælde, ikke har udformet sig på baggrund af beviste og målrettede handlinger, kan der ud fra hendes diskurs ikke være tale om en karriere. I Operatør-

ren italesættelse af karriere, er der hegemoni med den traditionelle karrierediskurs. Både pga. den indskrivning der direkte sker i den traditionelle karriereforsståelse, og fordi Operatøren udfordrer forståelsen af den grænseløse karriere og TFS's diskurs med sin forståelse af karriere. Operatørens indskrivning i den traditionelle karrierediskurs betyder, at Operatøren ikke ser andre handlemuligheder for at gøre karriere end dem, der relaterer sig til forståelsen af det traditionelle karrierebegreb. Dvs. at hun ikke ser de handlemuligheder, som TFS opstiller, der minder om det grænseløse karrierebegrebs, som karrieremuligheder. F.eks. hendes vikararbejde i receptionen (Bilag 4). Operatørens ækvivalering af bevidst og målrettet i karrierediskursen skaber derfor begrænsninger i hendes mulighed for at få en karriere.

Operatøren er ikke den eneste medarbejder, der bruger ordet målrettet/mål. Dog er hun den eneste som mener, at det ikke er muligt at have en karriere, hvis ikke man er målrettet. Manageren siger f.eks.: *"Øhh så egentlig så for mig er karriere, det er måske ikke så meget det der med, at man lægger en plan, øhh har nogle mål men øhh noget med at udnytte de muligheder, der er undervejs"* (Bilag 3: 1). Managerens italesætter karriere, som at *udnytte muligheder* snarere end *at lægge en plan og have mål*. Ud fra denne optik kan man således godt have en karriere uden at være målrettet. Der opstår således en antagonisme imellem Managerens diskurs og Operatørens på baggrund af den konflikt, der er imellem de to diskursers meningsudfyldelse af elementet *målrettet*. Managerens forståelse af det målrettedes betydning deles af Controlleren, som siger: *"noget der er kommet undervejs som ikke ikke, jeg ser som noget, jeg er gået målrettet imod, men som er noget, der er kommet til til mig så ja"* (Bilag 6: 2). Controlleren beskriver her sin egen karriere og fortæller, at *det ikke er noget hun er gået målrettet efter*. Der er således hegemoni i Controllerens og Managerens opfattelse af, at karriere ikke er noget, *man* behøver at gå målrettet efter, men at det kan opstå på andre måder. F.eks. at det, som hos Controlleren *er kommet til mig* eller som hos Manageren ved *at udnytte de muligheder der er undervejs*. Der er altså to diskurser, som kæmper om at blive den dominerende diskurs. Som følge af at der er forskellige forståelser af karriere, er der også flere forståelser af graden af karrieremuligheder. Ved at artikulere *at være målrettet* i relation til forståelsen af karriere betyder det som nævnt, at flere mulige handlinger afgrænses fra at være karriere, hvorimod at artikulere *ikke-målrettet* i relation til karriere betyder, at mange flere handlinger inddrages i karrierediskursen som karriere.

Ligeledes beskriver Controlleren karriere således: *"hvis jeg skal sådan beskrive karriere, jamen så er det jo, hvor man øhh flyver der ud af og ja påtager sig større og større opgaver ikk'"* (Bilag 6: 1). *Større og større opgaver* lægger op til en forståelse af, at karriere handler om at påtage sig et stigende ansvar. Når Controlleren samtidig italesætter karriere, som det at *flyve derud af*, kan dette være udtryk for, at karriere samtidig handler om at flytte sig indenfor organisationen. Controllerens italesættelse kan her forstås på to måder. Enten kan *flyve derud af og større opgaver* indikere, at Controlleren forstår karriere som mere ansvar på et højere, vertikalt organisatorisk niveau, eller også kan det blot være udtryk på at få større ansvar, uden nødvendigvis at komme op på et højere organisatorisk niveau. Hvis vi går ud fra den første forståelse, indskriver Controlleren her sin forståelse af karriere i den traditionelle karriere. Hvorimod hun i afsnittet ovenfor i højere grad reproducerede forståelsen af det grænseløse karrierebegreb. Controlleren inddrager derfor ligesom Eleven både den traditionelle- og den grænseløse karriere i hendes diskurs. Selvom både Controlleren og Eleven trækker på dele fra begge karriereforsåelser, taler og forstår Eleven og Controlleren dog ikke karriere ud fra samme diskurs.

Ifølge teorien om den grænseløse karriere behøver karriereveje ikke udelukkende at gå vertikalt opad i en organisation. Denne antagelse deles af Ingeniøren, som siger: *"Ja hvad forstår jeg ved karriere, jeg altså, jeg forstår sådan øhm som udviklings, altså på den personlige udvikling, øhh på den faglige og personlige udvikling. Øhm øhm det kan være job jobbet, der ændrer sig, men det kan også være ens øhh kompetenceområde, der ændrer sig, det kan være ens arbejdsfelt, der ændrer sig, så man har brug for nogle andre kompetencer, end det man havde før og så noget [Interviewer 1: hmm], ja sådan egentlig at man bliver dygtigere [Interviewer 1: ja] på forskellige niveauer ja"* (Bilag 7: 1). *Udvikling, kompetence, ændringer og at blive dygtigere* er de centrale tegn i Ingeniørens italesættelse af karriere. Karriere handler om at *udvikle* sig således, at *man* er i stand til at følge med i de *ændringer*, der sker; hvad enten det er i *jobbet*, på *kompetenceområdet* eller i *arbejdsfeltet*. Ved at anvende tegnet *udvikling* nærmer Ingeniøren sig TFS's forståelse af karriere. Derudover er ændring et centralt element, hvilket kan tolkes som, at karriere ikke er statisk men dynamisk, og som handler om at kunne håndtere og rumme ændringer. Sammenkoblingen mellem karriere og ændringer er i hegemoni med den grænseløse karriere, da denne forståelse af karriere er opstået, fordi ændringer og udvikling i samfundet har gjort, at virksomheder ikke længere kan tilbyde deres medarbejdere livslange karrieremuligheder.

Ingeniøren italesætter altså karriere som, at ens kompetencefelt eller arbejdsområde kan ændre sig. Hun siger dog ikke, at det er en karrieremæssig forudsætning, at ændringerne sker således, at arbejdsfeltet flytter sig højere vertikalt opad i organisationen. Det kan derfor tolkes som om, at Ingeniøren også mener, at der er tale om karriere, hvis ændringerne i jobsituationen ”blot” flytter én horisontalt rundt i organisationen. Er dette tilfældet, lægger Ingeniørens karriereforståelse opad den grænseløse karriereforståelse. På denne måde tyder det umiddelbart på, at Ingeniørens forståelse af karriere er hegemonisk med TFS forståelse af karriere.

Der blandt medarbejderne og i sammenligningen med TFS både er hegemoni og antagonisme i deres forståelser af, hvad karriere er. Nogle af medarbejdernes forståelser af karriere adskiller sig fra TFS’s officielle diskurs såsom Operatørens forståelse af, at karriere ”kun” foregår vertikalt. Derudover er der forståelser af karriere som adskiller sig fra TFS’s diskurs ift. de elementer som anvendes til at italesætte karriere – hvilket vil sige, at medarbejderne opstiller subjektive kriterier for, hvad karrierer er. Det er ikke alle disse kriterier som nævnes i TFS’s forståelse af karriere, fordi de stort set ikke opstiller nogle specifikke kriterier, idet de forsøger at lade det være op til den enkelte medarbejder og dennes leder. Denne antagonisme tyder derfor snarere på at være i overensstemmelse med TFS’s subjektive karrierediskurs, da medarbejderne på denne måde kan indtage de positioner, der passer dem, så længe det stemmer overens med TFS’s overordnede mål.

7.3.2.1 Hegemoni om fastholdelse i karrierediskursen

Tidligere i analysen belyste vi, hvordan fastholdelse blev artikulert ind i TFS’s karrierediskurs. Det er derfor også relevant at se på, hvorvidt medarbejderne i deres diskurs artikulerer en sammenhæng mellem karriere og fastholdelse.

TFS’s pointe om, at karriere er vigtig for, om medarbejderne ønsker at blive i TFS nævnes og deles også af medarbejderne. Eksempelvis svarer Operatøren, at: *”(...) altså hvis jeg kun skulle have stået ved en maskine og lave dimser. (...) Ja, så havde jeg nok set lidt efter noget andet [interviewer 1: Ja], men jeg får hele tiden lov til at prøve noget nyt ikk’”* (Bilag 4: 6).

Controlleren foretager samme skelnen mellem nye muligheder og at lave det samme: *”jeg jeg er ikke sådan en type, der sidder stille i alt for lang tid af gangen, og nu nu har jeg så valgt og acceptere, at der ikke er de store muligheder lige her og nu ved, at jeg så kan læse og udvikle mig den vej i stedet for [Interviewer 2: hmm], men det er da klart, jeg sidder jo ikke her de næste femten år og laver det samme. Det det er ikke tilfredsstillende for mig”* (Bilag 6: 5). Det samme svarer Ingeniøren, idet hun siger: *”Altså der er jo ingen tvivl om, at øhh et sted, hvor der ikke sker noget, har en udløbsdato [Interviewer 1 og 2: hmm], hvornår den er, ja det ved jeg ikke (...)”* (Bilag 7: 6). Alle tre medarbejdere påpeger, hvordan det ikke skal være, hvis de skal blive i TFS. Ifølge Laclau og Mouffe etableres diskursen bl.a. ud fra det, en person vil udelukke fra diskursen. F.eks. italesætter de tre medarbejdere tegnene *hvis jeg kun skulle have stået ved en maskine, lave det samme og hvor der ikke sker noget* i relation til at finde *noget andet*. Disse tegn placeres i de diskursive felt og udelukkes derved fra ønsket om at blive i TFS og derved fra karrierediskursen. Italesættelserne tyder på, at ønsket om at blive i TFS fremkommer ved det modsatte af deres udtalelser; altså at der sker ændringer i medarbejdernes arbejde, så de ikke skal lave det samme over en længere periode. *Prøve noget nyt* artikuleres således i relation til ønsket om at blive i TFS. Her indskriver de sig i forståelsen om det grænseløse karrierebegreb, hvor medarbejderne ikke arbejder længere tid med de samme opgaver. Ligeledes reproducerer de TFS’s forståelse om, at hvis deres karriereønsker ikke opfyldes i TFS, vil de overveje at søge arbejde i andre virksomheder, og dermed bliver karriere her et middel til at fastholde dem.

For at medarbejderne skal opnå ønsket om at blive i TFS, er det vigtigt, at medarbejderne med deres karriereforståelser ser de muligheder, TFS kan tilbyde. TFS’s italesættelse og dermed kommunikation til medarbejderne af, hvad karriere er, og hvad TFS derfor kan tilbyde bliver således væsentlig. Dette vil vi komme ind på i næste afsnit.

7.3.2.2 Delkonklusion – Medarbejdernes karriereforståelse

Blandt medarbejderne i TFS er der både hegemoni og antagonismer i måden at italesætte og forstå karriere på. De steder hvor de taler ud fra forskellige diskurser, betyder det, at det er forskellige aspekter, der er centrale i deres forståelse af karriere. Det der er karriere for den ene, er derfor ikke nødvendigvis karriere for den anden. Organisationen indeholder derfor flere forskellige kombinationer af den traditionelle og den grænseløse karriereforståelse. Lige-

ledes er der hegemoni mellem TFS og medarbejderne omkring karrierens betydning for ønsket om at blive i TFS, hvorfor forståelsen og italesættelsen af karriere bliver væsentlig.

Selvom det lader til at nogle medarbejdere nærmer sig TFS karrierediskurs med karriereforståelser og at TFS umiddelbart accepterer de andre medarbejderes individuelle forståelser af karriere, tyder det på, (hvilket vi også vil se i næste afsnit), at det er forskelligt om medarbejderne er opmærksomme på organisationens officielle forståelse af karriere, og de karrieremuligheder TFS taler om. Måden hvorpå karriere italesættes og forstås i TFS har derved betydning for, at det ikke er alle medarbejderne, der ser de muligheder for karriere, som TFS lægger op til, at de tilbyder. Dette vil vi uddybe i det følgende afsnit.

7.3.3 Kommunikation, muligheder og forventninger

I de foregående afsnit har vi vist, at karriere i et vist omfang hviler på noget subjektivt, og at forståelsen, af hvad karriere er, i flere tilfælde er forskellig. Ud fra et diskursteoretisk perspektiv har forståelsen af et bestemt begreb betydning for, hvilke handlemuligheder der stilles til rådighed. Da der hersker en antagonisme blandt medarbejderne om, i hvor høj grad der er karrieremuligheder for dem i TFS, er det interessant at se på medarbejdernes forståelse af, hvordan de skal udvikle sig i deres karriere, hvem der har ansvar for at denne karriereudvikling sker, og hvordan de skal informeres om de muligheder for karriere, der ligger indenfor de organisatoriske rammer.

Det er derfor relevant at se på, hvordan medarbejderne italesætter deres forventninger til karriere, og hvilken rolle de forventer, at organisationen har for at indfri disse, hvilket vi vil gøre i de følgende afsnit. Afsnittene er for overblikket skyld opdelt i henholdsvis "Kommunikation og kommunikationsværktøjer" og "Forventninger og muligheder for at gøre karriere i TFS", der er dog stor interdependens mellem de to afsnit, der begge stiller spørgsmålstejn ved, hvor ansvaret for karriere bør ligge.

7.3.3.1 Kommunikation og kommunikationsværktøjer

I dette afsnit vil vi undersøge forståelsen af de rammer, som organisationen opstiller for at tale om og få information om karrieremuligheder i TFS. De organisatoriske rammer for kommunikation af karriere er relevante, da rammerne og konteksten har betydning for hvordan individet konstruerer sin forståelse og dermed for diskursen.

Når en stilling bliver ledig, foregår kommunikationen omkring dette ifølge HR-directoren således: *"Jamen altså, vi har jo tavler. Og der er der et område, der hedder åbne stillinger, hvor at alt bliver hængt op. Såå... Og alle går forbi der stort set. Og derudover så er alt jo slået op på vores intranet, og alle de globale stillinger altså alle de europæiske stillinger. Altså alle stillinger er på intranettet, så i bund og grund (...) har alle jo adgang. (...) Så hvis de ville sidde og søge hver uge for at se, hvad der var af spændende stillinger i.. lad os sige Kasakhstan eller i Kina, så kunne de jo gøre det. Problemet er, at de helst vil have papiret ind på bordet, eller at vi kommunikerer hele tiden om, hvad der er"* (Bilag 2: 8). Ifølge HR-directoren har medarbejderne mulighed for at følge med i de karriereåbninger i form af nye stillinger, som organisationen tilbyder. Fraserne *alle har jo adgang* og *så hvis de ville sidde og søge hver uge for at se, hvad der var af spændende stillinger (...)* så kunne de jo gøre det indikerer, at medarbejderne ifølge HR-directoren har adgang til oplysninger om karrieremuligheder. Dette er dog forudsat, at medarbejderne er villige til at søge de fornødne informationer, hvilket hun dog ikke mener, at de er, idet hun siger: *Problemet er, at de helst vil have papiret ind på bordet, eller at vi kommunikerer hele tiden om, hvad der er.* Her italesætter HR-directoren karriereinformation med elementet *problem*. Dette kan tolkes som om, at information om karrieremuligheder ikke kommer så let frem til medarbejderne, som TFS kunne ønske. *Problemet* er ifølge HR-directoren, at medarbejderne ikke er villige til at søge informationen de steder, hvor den er tilgængelig men i stedet forventer, at informationen kommer til dem – *ind på bordet*. I HR-directorens forståelse ligger ansvaret for karriere således hos individet, da dette selv aktivt skal søge informationerne omkring muligheden for karriere. HR-directorens forståelse reproducerer derved den grænseløse karrieres forståelse af, at individet selv er i centrum og derfor selv skal tage ansvar for sin egen karriere.

HR-directorens formodning om, hvordan medarbejderne forholder sig til det karrieremæssige informationsniveau er næsten identisk med den forståelse, som Operatøren italesætter. *"Fordi*

det der er problemet lidt herude, det er lidt, at har du ikke en computer, du kan komme ind og læse på, så ved du heller ikke, hvad der foregår [interviewer 1: Hm]. Det kan godt være, der står en opslagstavle heromme. Men hvor tit får man kigget på en opslagstavle [interviewer 2: Ja] om, at det er det, man gerne vil [interviewer 1: Hmm]? Men der har jeg så en leder, der siger til mig "Nu har jeg set, nu er der noget nyt her"" (Bilag 4: 3). Operatøren anvender ligesom HR-directoren elementet *problem* i sin italesættelse af kommunikationen omkring karriere. Ifølge Operatøren bunder problemet i de værktøjer, der bliver anvendt i kommunikationen - *Men hvor tit får man kigget på en opslagstavle?* Hun antyder her, at hun ikke mener, at opslagstavler er en funktionel måde at få information kommunikeret ud til medarbejderne på. På trods af sammenfaldet i anvendelsen af elementet *problem*, opstår der en antagonisme mellem HR-directorens forståelse af opslagstavler som en god kommunikationskanal, og Operatørens forståelse af at opslagstavler ikke fungerer til at videregive information om karrieremuligheder. Operatøren er således bekendt med den diskurs, som organisationen forstår formidlingen af karriere ud fra. Men selvom Operatøren er bekendt med organisationens diskurs, vælger hun dog at tage afstand fra denne. I stedet taler og handler hun ud fra sin egen forståelse, hvor det er hendes leder, der informerer hende om nye konkrete muligheder.

En anden antagonisme der opstår mellem HR-directorens forståelse og Operatørens er, hvorvidt intranettet kan anvendes til at give medarbejderne information. HR-directoren siger: *Altså alle stillinger er på intranettet, så i bund og grund (...) har alle jo adgang*. En antagelse der bliver afvist i Operatørens udtalelse, idet hun siger *Fordi det der er problemet lidt herude, det er lidt, at har du ikke en computer du kan komme ind og læse på, så ved du heller ikke hvad der foregår*". HR-directoren italesætter, at *alle* har adgang til intranettet, hvorimod Operatørens italesættelse om *at har du ikke en computer* indikerer, at hun ikke har opfattelse af, at *alle* i TFS har en computer og dermed adgang til de fornødne informationer. HR-directoren går ud fra, at alle medarbejderne har adgang til en computer, og dermed tilbydes de samme handlemuligheder, der har med karrieremulighederne på intranettet at gøre. I og med at Operatøren påpeger, at det ikke er alle, der har adgang til en computer, gør det, at handlemulighederne begrænses for de medarbejdere, som ikke har adgang til en computer. Derved bliver kommunikationsredskabet begrænsningen i, at nogle medarbejdere ikke ser de karrieremuligheder, som TFS tilbyder.

Der er dog også elementer i HR-directorens diskurs og Operatørens, hvor der er hegemoni. Eksempelvis imellem HR-directorens antagelser om, hvordan medarbejderne forventer, at kommunikationen omkring karrieremuligheder bør foregå, og hvordan Operatøren får sine informationer omkring karriere. HR-directorens siger: *at de helst vil have papiret ind på bordet, eller at vi kommunikerer hele tiden om, hvad der er*. HR-directøren italesætter her, at hun er bekendt med medarbejdernes forståelse af, hvordan kommunikationen af karrieremuligheder bør foregå. Ved at italesætte hvad gruppen af medarbejdere – *de* – vil have, indikerer hun, at hun ikke deler Operatørens forståelse om, at det er sådan, det skal fungere. Selvom HR-directøren ikke er enig i, hvordan kommunikationen skal forløbe, er der hegemoni i de to udtalelser, da HR-directøren er i stand til at italesætte Operatørens måde at få information på: *Men der har jeg så en leder der siger til mig "Nu har jeg set, nu er der noget nyt her"*. På baggrund af dette lader det til, at der er en splittet identitet i TFS om, hvordan kommunikationen skal forløbe. Det lader til, at Operatøren har en forståelse af, at det ikke er hendes egen men ledelsens ansvar, at hun bliver bekendt med de karrieremuligheder, som TFS tilbyder.

I og med at Operatøren har en leder, der aktivt og direkte informerer hende om nye karrieremuligheder, er det ikke alle lederne, der reproducerer HR-directorens forståelse af, at medarbejderne selv skal gøre en indsats for at indhente oplysninger om karrieremuligheder. Derigennem skaber disse ledere positioner til medarbejderne, hvor medarbejderne ikke selv aktivt behøver at gøre noget. Positioner som det lyder til, at TFS egentlig gerne vil afgrænse sig fra. Derved får medarbejderne hos disse ledere mulighed for at vælge om, de vil gøre noget aktivt eller ej ift. deres karriere.

Et andet redskab, som TFS anvender til kommunikationen af karriere og udvikling, er PMD'en. Om denne og dens betydning for medarbejdernes karrieremuligheder, siger HR-directøren: *"Men i forhold til PMD'en, der evaluerer man jo sig selv, hvordan man har klaret sine mål, og ens manager evaluerer jo så også. Og så bliver der lavet en overordnet score. (...) at vi rent faktisk har en performance kultur, og at vi belønner derefter"* (Bilag 2: 18+23). Manageren uddyber scores eller resultatets betydning for medarbejdernes karrieremuligheder ved at sige: *"Øhm jamen der har vi i sådan en en en en HR-proces, hvor at vi øhh vi kigger på øhm de medarbejdere der, man har, der refererer til en, hvad, hvordan er, hvordan er deres profil i forhold til, øhh hvordan præsterer de [Interviewer 1: hmm], hvilke resultater ska-*

ber de, er de øhh, er er de modne til noget mere, kan de løfte flere opgaver, og hvis de kan det jamen så kigger man jo hele tiden på hvad sk, hvad er det for nogle profiler, man har, og hvordan kan man udnytte dem bedst ... øhm og det jo så i forhold til øhh reorganisering og øhh og forenklinger og så nogle ting [Interviewer 1: hmm]. Og også hvis der er nogle, som forlader os, for det er der jo hele tiden nogen, som gør [Interviewer 1: hmm]. Øhh jamen så kigger vi på, er det øhh, er det noget vi kan rekruttere internt fra” (Bilag 3: 4). Der er hegemoni mellem HR-directorens og Managerens opfattelse af, at PMD'en er en mulighed for at vurdere medarbejdere med henblik på fremtidige karrieremuligheder. Et andet fællestræk ved de to udtalelser er, at både HR-directoren og Manageren konstruerer en kollektiv identitet, idet de begge indskriver sig selv i organisationen ved at anvende vi som identitetsforståelse.

Begge diskurser betoner endvidere, at nye karrieremuligheder i høj grad afhænger af, hvordan de (medarbejderne) præsterer. Omdrejningspunktet i både HR-directorens og Managerens diskurs er *præstation*. Manageren siger: *øhh hvordan præsterer de [Interviewer 1: hmm], hvilke resultater skaber de*, og HR-directoren understreger: *at vi rent faktisk har en performance kultur, og at vi belønner derefter. Præstation/performance* fungerer som nodalpunktet i både HR-directorens og Managerens italesættelse af, hvilke medarbejdere der bliver tilbudt karrieremuligheder.

Sammenhængen mellem præstation og karrieremuligheder bliver endvidere understreget af Manageren: *”Øhh men det øhh det er også meget op til den, altså hvis du gør det godt [Interviewer 1: hmm], så er der større mulighed for du kan komme i en eller anden karrierebetragtning”* (Bilag 3: 2). Muligheden for at gøre karriere opstår på baggrund af, at *du gør det godt*. Karriere er ikke for alle, men for dem der *gør det godt*. Karriere handler i denne diskurs om *muligheder* og noget, medarbejderne *kan komme i betragtning til*. Karriere er ikke noget, som alle kan forvente at få, og det er således heller ikke alle, der *har* en karriere. Diskursen trækker derved på aspekter fra det traditionelle karrierebegreb, da der er antagonisme mellem Managerens italesættelse af, hvem der har en karriere og teorien om det grænseløse karrierebegrebs antagelse om, at alle har en karriere. Dette betyder således, at medarbejdernes karrieremuligheder begrænses ud fra Managerens forståelse af, at der for nogle medarbejdere er en mulighed, og for andre er der ikke.

Lidt senere i samme interview opstår der dog igen hegemoni mellem Managerens diskurs og det grænseløse karrierebegrebs. Manageren siger om PMD'erne: *"øhm og der er så masser af muligheder i TFS. "Der er jo både internt (rekruttering) og [Mobilen vibrerer] øhm og i vores udviklingssamtaler, som vi har to gange om året, det er faktisk også at se på øhm hvad, hvad vil de gerne [Mobilen vibrerer] om 2 år øhm på længere sigt 3 – 5 år [Interviewer 1: hmm]. Så der bliver egentlig lagt meget vægt på, hvad er det, altså for og og guide medarbejderne i den rigtige retning"* (Bilag 3: 2). Manageren italesætter her, at der er *masser af muligheder* for at udvikle sin karriere i TFS, enten via intern rekruttering eller ved at tale om sine karriereønsker til PMD-samtalerne. I PMD-samtalerne siger Manageren, at *der bliver lagt meget vægt på*, hvad medarbejderne gerne vil med deres fremtidige karriere. At samtalerne også handler om, *hvad de gerne vil*, lægger op til en subjektiv karriereudvikling. Der er ikke tale om egentlige karriereveje, som medarbejderne kan følge, som det eksempelvis forholder sig i det traditionelle karrierebegreb, hvor der kun er en vej – nemlig ledelsesvejen. I stedet tager TFS udgangspunkt i, hvad den enkelte medarbejder har af ønsker. Denne form for individuel karriereudvikling, baseret på individets subjektive forestillinger om karriereudvikling, er sammenfaldende med måden at tænke karriere på i den grænseløse karriere.

Men ikke alle medarbejdere er enige i, at der er *masser af muligheder i TFS*, eller at PMD'en er et godt redskab til karriereplanlægning. Om PMD'en som værktøj til karriereudvikling siger Ingeniøren: *"vi har jo, der er en side i det her PMD, hvor vi skriver øhh øhh kort øhh altså ens initiativer for de næste år, eller så kan man komme med nogle forslag, så siger de "når men det må vi jo se på", og så bliver det aldrig rigtig til en dyt"* (Bilag 7: 4). Ingeniøren italesætter her, ligesom Manageren, at der foregår en karrieresnak i forbindelse med PMD'en. Selvom Ingeniøren konstruerer sin identitet kollektivt ved at anvende betegnelsen *vi*, tager hun alligevel afstand til de præmisser, der er i den kollektive diskurs. Når Ingeniøren siger *så bliver det aldrig rigtig til en dyt*, indikerer hun, at hun ikke deler forståelsen af, at PMD'en fungerer som et reelt redskab til karriereudvikling. Ingeniøren er både bekendt med diskursen om PMD'en og taler ud fra diskursen. Dog tager hun afstand til denne ved at konstruere en anden diskurs om, at de udviklingspunkter, der bliver kortlagt til PMD'en, ikke bliver ført ud i livet, fordi organisationen ikke tager ansvar. At Ingeniøren anvender elementet *aldrig* i sin italesættelse kunne tyde på, at hun anser den manglende opfølgning på udviklingspunkterne

som noget gentagende, og at dette er lederens opgave. Dette betyder modsat Operatørens leder, at Ingeniørens leder ikke konstruerer positionerne, der gør det muligt for Ingeniøren at vælge mellem aktivt at være opsøgende omkring karrieremuligheder, eller at lederen finder karrieremulighederne for hende. Tværtimod lader det til, at lederens manglende handling ift. karrieresamtalerne betyder, at lederen ikke henviser til nogen karrierepositioner. På denne måde tyder det på, at Ingeniøren opfatter disse manglende positioner, som udtryk for, at der ikke er nogen karrieremuligheder i TFS for hendes vedkommende.

7.3.3.2 Forventninger og muligheder for at gøre karriere i Thermo Fisher Scientific

I afsnittet ovenfor italesætter HR-directoren og Manageren, at der er mange muligheder for at gøre karriere i organisationen. Derudover italesætter TFS i deres officielle diskurs, at karriere og udvikling har høj prioritering i organisationen. Det er derfor interessant at se på, hvorvidt medarbejderne deler denne forståelse af muligheder i organisationen, hvilket vi vil gøre i nærværende afsnit.

Ingeniøren italesætter karriere i organisationen således: ”Så jeg synes ikke, det det ikke noget, der tages særlig alvorligt” (Bilag 7: 4). At Ingeniøren italesætter karriereudvikling som noget, der ikke tages særligt alvorligt, tyder på, at hun ikke mener, at TFS prioriterer karriereudvikling. Tidligere i interviewet sagde hun: ”Jeg synes egentlig ikke, jeg har så meget pænt og sige om karriereudvikling, fordi jeg synes ikke, vi gør det” (Bilag 7: 3). Ingeniøren afviser her, at der er karriereudvikling i TFS. Hendes italesættelse af, at vi ikke gør det, underbygger hendes udtalelse om, at det ikke bliver taget alvorligt. Ud fra Ingeniørens optik foregår der således ikke karriereudvikling i TFS, da der ikke bliver taget organisatorisk ansvar for karriereudviklingen. Ingeniørens konstruktion af sin egen identitet tydeliggør også, at der er en antagonisme mellem hendes og organisationens diskurs (f.eks. pjecen *Role Model Leadership*, bilag 8). I den ækvivalenskæde, der skabes i Ingeniørens italesættelse, konstruerer hun sin identitet i en afstandstagen til TFS forståelse af, at der er mange muligheder for karriere. Dette gør hun ved at anvende *jeg*. Selvom hun tager afstand til organisationens forståelse af karriere, skaber hun alligevel en identitet relateret til det kollektive i organisationen – altså at hun er en del af organisationen. Denne relation sker, når hun sammenknytter sin identitet til organisationens i ækvivalenskæden – *vi*. Ingeniørens splittede identitet er et eksempel på, at identitet er så foranderlig som diskurserne, og at subjektet både er fragmenteret og decentraliseret.

Identiteten er derved afhængig og påvirkelig af, hvilken diskurs den konstrueres i (Jørgensen et al. 2008).

Opfattelsen, af at karrieremulighederne ikke bliver så højt prioriteret, deles af Controlleren. *"Jeg synes jo ikke, at de støtter særlig godt op omkring åhh at skabe karriere eller udviklingsmuligheder for deres medarbejdere"* (Bilag 6: 4). Controlleren italesætter her karrieremuligheder med verberne *støtte* og *skabe*. I og med at karriere er noget, der skal *skabes*, er det ikke noget, man nødvendigvis har, bare fordi man har et arbejde. I stedet er det noget, der *skabes* gennem handlinger. For at være i stand til at skabe en karriere, er det ud fra Controllerens diskurs nødvendigt med *støtte*. *Støtte* artikuleres i forbindelse med karriere og bliver derved en forudsætning for, at individet kan *skabe* en karriere. Når TFS ikke *støtter op*, er det ud fra Controllerens forståelse svært at skabe en karriere. Hun italesætter her, hvordan ledelsens håndtering påvirker hendes mulighed for karriere. Controllerens artikulation, af hvordan hun forventer, at karriere skal udforme sig, er i hegemoni med det traditionelle karrierebegreb. Det er det, da begge diskurser forstår karriereudvikling som noget, organisationen skal tage aktivt del og ansvar i, og fordi ingen af positionerne sætter lighedstegn mellem det at have en karriere, og det at have et job.

At TFS ikke støtter op om karriere, er dog ikke en entydig forståelse hos medarbejderne. Eleven italesætter organisationens indvirkning på hendes karriereudvikling positivt: *"øhm og jeg er altid blevet bakket op i øhm mine beslutninger [Interviewer 1: hmm] fra min chef, og og og dem der er højere oppe i hierarkiet ikk' [Interviewer 1: jo], så øhm det det det det, der er masser af fremtid her"* (Bilag 5: 2). Der er blandt Controlleren og Eleven hegemoni om, at karriere kræver *støtte*, eller at der *bakkes* op om denne. Dog *bakker* organisationen op om karriere i Elevens italesættelse, hvilket er i antagonisme med Controllerens forståelse. Samtidig italesætter Eleven karrieremuligheder med elementerne *mine beslutninger*, hvilket indskriver sig i den grænseløse karriereforsståelse, hvor individet er i centrum og bærer ansvaret for sin egen karriere. Elevens italesættelse er således i antagonisme med Controllerens forståelse samtidig med, at den er i hegemoni med teorien om den grænseløse karriere.

Elevens italesættelse er også i antagonisme med Ingeniørens. Ingeniøren udtaler, at karriere ”*aldrig rigtig [blev] til en dyt*” (Bilag 7: 4). Aldrig lægger op til en forståelse af, at Ingeniøren flere gange ikke har fået indfriet sine forventninger til karriereudvikling. Denne står i kontrast til Elevens forståelse af *altid at blive bakket op*. Eleven italesætter senere en forventning om, at TFS også vil bakke op om hendes karriereudvikling i fremtiden: ”*Øhm hvis firmaet er indstillet på og synes, det det lyder som som en god ide, så, jamen så har jeg deres opbakning, og så så er det jo bare at gå i gang jo*” (Bilag 5: 3).

At TFS har bakket Eleven op i hendes karriere, er ifølge hende selv ikke et enestående tilfælde: ”*Altså som jeg sagde før mulighederne er mange, og og vi har mange ansatte her på sitet, som som går med med med drømme og ideer til til karrieremuligheder, øhm og når de fremlægger for deres chefer i de pågældende afdelinger, så bliver det taget seriøst, og så bliver det taget op, og så gør virksomheden alt, hvad der står i deres magt for at ku’ ku’ ku’ ku’ fremme det ønske for den pågældende, som som står med drømmen om karrieremuligheder [Interviewer 1: Hmm], så øhh altså for alle her på på sitet, der er lysende fremtid, hvis hvis de vil*” (Bilag 5: 3). Eleven italesætter her, at *for alle her på på sitet der er lysende fremtid hvis hvis de vil*. Ved brugen af elementet *alle* indskriver hun sig i en forståelse om, at karriere er for alle og ikke kun for de få udvalgte. Den diskurs Eleven taler ud fra er igen i hegemoni med teorien om den grænseløse karrieres diskurs.

Eleven siger i samme citat, at karrieremuligheder bliver taget *seriøst*. Tidligere i specialet blev Ingeniørens udtalelse; *Så jeg synes ikke, det det ikke noget, der tages særlig alvorligt*, præsenteret. Eleven italesætter karriereudvikling som noget, der bliver taget *seriøst*, hvorimod Ingeniøren italesætter karriereudvikling som noget, der *ikke tages særlig alvorligt*. Dette giver en antagonisme mellem de to medarbejders italesættelse og forståelse af organisationens prioritering af karriereudvikling.

Eleven reproducerer samtidig TFS’s forståelse af, at der er mange karrieremuligheder hos dem, idet hun påpeger, *mulighederne er mange*. Eleven har fået lov til selv aktivt at komme med forslag til karrieremuligheder og er blevet bakket op i det, hvorfor Elevens leder har op-

stillet de positioner for karrieremuligheder, som Ingeniøren og Controlleren helt eller delvist mangler for at se, at TFS tilbyder forskellige karrieremuligheder.

7.3.3.3 Delkonklusion - Kommunikation, muligheder og forventninger

Blandt medarbejderne og ledelsen i TFS er der forskellige forståelser af, hvordan der skal indhentes information om karrieremuligheder, og hvor let tilgængelig informationen om karrieremuligheder er. Forståelsen, af hvordan kommunikationen skal foregå, er påvirket af, hvilken forståelse af ansvar ift. karriereudvikling, man anskuer det fra. TFS lægger op til, at det er lederne sammen med medarbejderne, der står for medarbejdernes karrieremuligheder og dermed også for dialogen herom. Dog tyder det på, at balancegangen mellem hvad medarbejderne selv skal gøre for karriereudvikling, og hvad lederne skal gøre ikke er ens. Hvor nogle ledere aktivt forklarer sine medarbejdere, hvilke karrieremuligheder der er, undlader andre ledere helt at følge op på deres medarbejders karriereønsker. Om muligheden for karriere i TFS, er der derfor en antagonisme i de forskellige forståelser.

7.3.4 Konsekvenser

I det følgende afsnit vil vi analysere, hvilke konsekvenser forståelserne af karriere og de rammer, som karriere udspiller sig inden for, har for organisationen. De forståelser, der er af karriere, giver konsekvenser i organisationen i og med, at forståelse er med til at skabe såvel som at udelukke forskellige handlemuligheder. Det er derfor relevant at se på de konsekvenser, som de mangfoldige karrierediskurser har for organisationen.

TFS gør ikke meget ud af at uddybe, hvad de forstår ved karriere i deres kommunikation til medarbejderne. Det kan både være pga. manglende tid, men det tyder ud fra analysen også på, at TFS forsøger at skabe så mange karrieremuligheder som muligt ved ikke at fastlægge helt specifikke kriterier for, hvad karriere er. Ifølge Laclau og Mouffe konstruerer diskurser vores syn på verden på en bestemt måde, hvilket betyder, at de diskurser, som ser verden anderledes, udelukkes. Umiddelbart tyder TFS's meget åbne forståelse af karriere på, at den er åben for mange forskellige diskurser. Dog inddrager TFS en forståelse i diskursen om, at lederne skal påvirke medarbejdernes karriere i retning af TFS's overordnede strategi og for at fastholde bestemte medarbejdere. Derved opstilles der nogle grænser for, hvad karriere er i TFS,

hvorfor nogle diskurser og dermed karrieremuligheder alligevel udelukkes fra TFS's diskurs – dvs. diskurser indeholdende karriereønsker, som ikke gavner TFS's overordnede strategi. Imidlertid lader det ikke til, at TFS italesætter disse grænser yderligere for medarbejderne, idet denne information kun kan læses i pjecen henvendt til lederne.

Vi har løbende i analysen inddraget, hvordan TFS og medarbejderne trækker på aspekter fra henholdsvis den traditionelle og den grænseløse karriereforståelse og sammenlignet de forskellige forståelser, der er af karriere i organisationen. Dette har vi gjort for at vise mangfoldigheden af de karrierediskurser, som er i TFS. På baggrund af de tilfælde hvor der er antagelser mellem karrierediskurserne i TFS, lader det til, at der er flere diskurser, som kæmper om at være den dominerende. Samtidig tyder det på, at TFS's officielle diskurs ikke er blevet den dominerende i organisationen. Ved at både TFS, ledere og medarbejdere har mulighed for at indtage positioner, hvor ud fra de kan italesætte karriere på deres måde, handler de på baggrund af dette. Dette kan skabe forskellige rettede handlinger, som det f.eks. ses i medarbejdernes forskellige måder at opsøge karrieremuligheder på, og medarbejdernes fortælling om deres leders måde at kommunikere og håndtere karrieremuligheder på.

Konsekvenserne af de forskellige karriereforståelser og TFS's kommunikation er, at nogle medarbejdere oplever, at der er mange karrieremuligheder i TFS, hvorimod andre medarbejdere ikke oplever de karrieremuligheder, som TFS forklarer, de tilbyder. Derigennem oplever nogle medarbejderne i stedet en karrierediskurs, hvor der er bestemte handlemuligheder, der dog ikke tildeles alle medarbejderne. F.eks. påpeger Ingeniøren, at det i hendes stilling ikke er muligt at opnå karriere i TFS. Andre oplever ikke, at det de laver er en form for karriere, hvilket bl.a. ses hos Operatøren. Andre igen såsom Eleven oplever derimod, at der er mange karrieremuligheder.

De rammer som TFS's kommunikation opstiller for forståelserne af karriere fører til to typer af konsekvenser. Den ene type af konsekvenser opstår i de tilfælde, hvor medarbejderne oplever, at der er karrieremuligheder. Her udvikles medarbejderne i retning af organisationens overordnede strategi. Der er en hegemoni mellem TFS og medarbejderne om, at karrieremuligheder fastholder, hvorfor forståelsen, af at der er karrieremuligheder, tyder på at have den

konsekvens, at disse medarbejdere fastholdes. Den anden type af konsekvenser er mere negativ. Den forekommer i de tilfælde, hvor der er forskellige forståelser af og uklare grænser for, hvad karriere kan være. Her ser nogle medarbejdere ikke de handlemuligheder, som TFS giver udtryk for, der egentlig er for *hver medarbejder*. Denne antagonisme kan ifølge Laclau og Mouffe skabe sociale oplevelser som f.eks. svigt og negativitet omkring karriere eller mangel på karrieremuligheder hos den medarbejder, det handler om. Dvs., at konsekvenserne kan være, at en karrieremulighed som virksomheden egentlig har, overses, eller at en medarbejder ikke italesætter et ønske om en karriere, fordi medarbejderen ikke tror, det er en mulighed. Konsekvensen kan også være, at en medarbejder søger arbejde i en anden virksomhed, da denne ikke tror, karrieremuligheden er der. Den sidste konsekvens kan forstås ud fra to perspektiver. Det ene perspektiv er, at konsekvensen kan forstås som negativ, hvis det var en medarbejder TFS gerne ville have fastholdt. Men det andet perspektiv er, at de manglende karrieremuligheder for nogle medarbejdere er en taktik fra TFS's side, fordi de ikke ønsker at fastholde medarbejderen. Hvis medarbejderen forlader organisationen, kan denne konsekvens forstås som positiv for TFS.

Ud fra et diskursanalytisk perspektiv på magt påvirkes medarbejdernes forståelser i retning af organisationen ved, at medarbejderne er bevidste om, hvad organisationens forståelse er. Ifølge diskursteorien trækker mennesker på tidligere erfaringer, der opfattes som selvfølgelige, hvis ikke disse udfordres med nye forståelser. Ved at TFS ikke officielt forklarer, hvordan de forstår karriere, udfordrer de ikke medarbejdernes forståelser. På denne måde opnår TFS ikke, at alle medarbejderne bliver bekendte med deres handlemuligheder i forbindelse med karriere og derved måske heller ikke de konsekvenser, som TFS egentlig ønsker. Ud fra et diskursteoretisk perspektiv kan TFS derved tydeliggøre sin forståelse af karriere ved at foreslå en diskursiv konstruktion af karriere, som er officiel for medarbejderne og derved skabe en kollektiv identitet i organisationen. Det er således væsentligt, at TFS overvejer, hvilke tegn de ækvivalerer i diskursen, og måden hvorpå diskursen artikuleres. Dette har betydning for de karrieremuligheder, TFS tilbyder medarbejderne samt i hvor høj grad karrieremulighederne tildeles de forskellige typer af medarbejdere. En diskursiv konstruktion kan medføre, at medarbejderne finder andre handlinger som en del af karrierediskursen mulige. F.eks. kan det betyde, at Operatøren ser sin udvikling som vikar som en måde at gøre karriere på.

7.3.5 Overordnet delkonklusion af diskursanalysen

Vi har i ovenstående analyse set på, hvad karriere er ud fra, hvilke karrierediskurser TFS og et udsnit af medarbejderne trækker på. Hvordan karriere forstås i TFS er ikke entydig, idet forståelserne går fra at minde om den mere traditionelle karriere forståelse om vertikal karriereudvikling til en mere postmoderne karriereforståelse, hvor karriereudvikling er grænseløs. Dog virker det som om, at karriereforståelserne kan ændre sig, alt efter hvilke faktorer karrierediskursen artikuleres ift., og dermed også hvilke handlemuligheder TFS tilbyder medarbejderne, og hvilke karrieremuligheder medarbejderne ser. F.eks. ift. information om karrieremuligheder, hvor der er en antagonisme om, hvor ansvaret for indhentning af information ligger. Denne analyse har herved givet mulighed for at få et indblik i, hvad karriere er for TFS og medarbejderne i TFS. Derudover har vi set på, hvilke konsekvenser disse forståelser og TFS's kommunikation har for TFS's ønske om at konstruere en karrieresti til hver medarbejder, så det understøtter TFS's strategi og at fastholde bestemte medarbejdere. Samtidig viser analysen, at uenighederne i, om TFS tilbyder karrieremuligheder, afhænger af i hvor høj grad medarbejderne trækker på de samme karrierediskurser som TFS og ledernes håndtering af medarbejdernes karriereudvikling.

8.0 Fastholdelsesteoretisk tilgang

Efter gennemgangen af det diskursteoretiske perspektiv, vil dette kapitel omhandle det funktionalistiske fastholdelsesteoretiske perspektiv. Det første afsnit vil omhandle den teoretiske ramme om fastholdelse, som denne komparative del tager udgangspunkt i. Derefter vil der være et afsnit, som behandler den analysestrategi, vi efterfølgende i analysedelen vil anvende. På baggrund af dette vil denne del af specialet svare på det underspørgsmål: Hvad gør Thermo Fisher Scientific, og hvad bør de gøre for at fremme karriere og fastholdelse?

8.1 Karriere og fastholdelse

Årsagen til at det er relevant at inddrage et fastholdelsesperspektiv er, at det er i TFS's interesse at fastholde medarbejdere, da TFS, hvis denne mister medarbejderen, kan risikere at miste vigtig viden, som ikke besiddes af andre medarbejdere i virksomheden. Det kan være meget omkostningsfyldt for virksomheder at have investeret i medarbejdernes kompetencer, hvis denne vælger at forlade virksomheden. Derudover er der også mange omkostninger forbundet med at ansætte en ny medarbejder, hvorfor et fokus på at fastholde medarbejderne er relevant (Lazear et al. 2009).

Ifølge Lazear et al. skal initiativer til fastholdelse dog ikke igangsættes for enhver pris. Det handler om en afvejning af, hvad virksomheden får mest ud af. Her påpeger de, at selvom det kan være mange omkostninger forbundet med at miste en medarbejder, kan nye medarbejdere også bidrage med ny viden f.eks. inden for teknologi, nye ideer til organisationen osv. Derudover påpeger de, at udskiftning af medarbejderne kan give en bedre kombination af unge og ældre (Lazear et al. 2009). Dette stemmer overens med det funktionalistiske perspektiv ift., at der skal sammensættes elementer (medarbejdere), som skaber det mest hensigtsmæssige system (virksomhed).

Fastholdelse er relevant ift. karriere, fordi muligheden for at skabe eller fremme karriere har stor betydning for mange medarbejdere. Ifølge Dibble ligger karriere bl.a. øverst på listen, når medarbejderne skal overveje, hvorvidt de ønsker at blive i en organisation (Dibble 1999). Derved bliver fastholdelse af medarbejdere et vigtigt aspekt ift., hvilken effekt karriere har. Til at kunne vurdere hvorvidt ledelsen i TFS arbejder med karriere, så det bedst muligt frem-

mer karriere og fastholdelse, vil vi i det følgende afsnit udarbejde en teoretisk ramme, som er det fastholdelsesperspektiv, denne del af specialet tager udgangspunkt i, og som empirien analyseres ud fra.

8.1.1 Fastholdelsesteoretisk ramme

Som beskrevet i afsnittet om grænseløs karriere er karriere et individuelt anliggende, hvorfor fastholdelse gennem karriere handler om motivation (Web 4). Hall taler om, at motivation af medarbejderne handler om at prioritere initiativer, og at disse initiativer skal foregå i den rigtige rækkefølge. Den teoriramme, som vi anvender, tager udgangspunkt i Halls tre former for motivation af medarbejdere; kommunikation, uddannelse og uddelegering. Da det ifølge Hall handler om at prioritere de initiativer, som organisationen igangsætter i forbindelse med fastholdelse, inddrager vi ikke flere elementer i fastholdelsessystemet. Dette stemmer overens med den funktionalistiske forståelse om at udvælge de elementer, der er mest hensigtsmæssige for systemet. Vi har udvalgt denne teori, da den består af elementer, der stemmer overens med den grænseløse karriere, og som er det perspektiv, vi har valgt at se karriere ud fra. Så i stedet for at tilføje flere elementer/motivationsformer supplerer vi Halls tre former for motivation med Dibbles overvejelser om karriereinitiativer som fastholdelsesstrategi. Dette gør vi for at få et mere fyldestgørende teoretisk udgangspunkt for analysen, da Hall ikke er så konkret med, hvad de forskellige motivationsformer indebærer. Den teoretiske ramme, vi anlægger for specialet, er således et samspil mellem Dibbles og Halls teori med udgangspunkt i Halls tre motivationsformer.

Halls teori er ikke en økonomisk teori, hvorfor vores teoretiske ramme heller ikke er det. Da det er svært at tale om fastholdelse uden at tænke det ind i et ressourceperspektiv, har vi valgt at anvende Lazear et al. (Lazear et al. 2009) til at kommentere på de ressourcemæssige overvejelser ved fastholdelse. Dette betyder dog ikke, at Lazear et al. er en del af vores grundlæggende teoretiske udgangspunkt for fastholdelse.

8.1.1.1 Nøglebegreber

Indenfor det teoretiske udgangspunkt, som vi har valgt, arbejder vi med tre nøglebegreber: motivation, karriere og fastholdelse. Det er derfor relevant at præcisere sammenhængen mellem og forskellen på de tre begreber, i den kontekst de bliver anvendt i her.

Motivation handler i denne sammenhæng om motivation for fastholdelse. Dvs. hvorvidt medarbejderen har lyst til at blive i organisationen. For at kunne opnå fastholdelse er det således nødvendigt, at medarbejderen er motiveret for og har lyst til at blive i organisationen.

Karriere er i denne sammenhæng den udvikling og de muligheder, som er i medarbejderens job. Karriere er med til at give motivation hos medarbejderen, hvorfor karriere via motivation kan føre til fastholdelse.

Fastholdelse er det, som TFS forsøger at opnå, således at organisationen ikke mister sine nøglemedarbejdere. Fastholdelse sker ifølge vores teoretiske ramme igennem motivation.

Sammenhængen mellem de tre er således: For at fastholde medarbejderne skal disse være motiveret for at blive fastholdt. For at motivere medarbejderne, skal organisationen muliggøre karriere og udvikling. Karriere påvirker således motivation, som så påvirker fastholdelse. De tre forhold påvirker derfor hinanden gensidigt.

8.1.1.1.1 Motivationsformen kommunikation

Den første motivationsform er kommunikation. Det følgende afsnit vil derfor omhandle sammenhængen mellem kommunikation og motivation for fastholdelse.

Ifølge Hall er det nødvendigt at tale med sine medarbejdere om, hvad der sker i virksomheden: ”De bør fortælle sandheden om, hvordan det går for virksomheden, hvordan direktionen/ledelsen betragter udfordringerne, der ligger forude, samt hvad virksomhedens strategi

er” (Web 4). Derudover er det ifølge Hall vigtigt, at medarbejderne bliver klar over, hvordan deres arbejde bidrager ift. virksomhedens overordnede mål og strategi. Han påpeger vigtigheden i denne information, fordi medarbejdere motiveres af, at de kan se, der er et formål med det, som sker omkring dem og ift. dem (Web 4).

En formel form for kommunikation af karrieremuligheder, påpeger Dibble, er stillingsopslag. Stillingsopslag er ikke blot en måde, hvorpå organisationen kan søge medarbejdere eksternt såvel som internt. Stillingsopslag er også en måde løbende at vise medarbejderne i organisationen, hvilke karrieremuligheder organisationen kan tilbyde. Ifølge Dibble kan der være to faktorer til, at stillingsopslagene ikke fungerer efter hensigten. Dette kan enten være måden, hvorpå forløbet med annonceringen af jobmuligheden foregår på eller organisationskulturen. Selvom Dibble mener, at denne måde at kommunikere karrieremuligheder på er god, bør den ikke stå alene, men at der også bør være rådgivende samtaler med medarbejderne (Dibble 1999).

Dibble fremhæver også samtalen med medarbejderne, som en vigtig faktor. Hun forklarer, at de medarbejdere, som tager deres karriere seriøst, ønsker at få feedback. Derved bliver feedback også et vigtigt kommunikationsredskab til fastholdelse. Ifølge Dibble har måden feedback foregår på betydning for effektiviteten. Hun mener derfor, at det er vigtigt, når der gives feedback, at den er relevant for arbejdet, specifik ift. den opgave, der er udført og tidsmæssig ift., at feedback gives i perioden lige efter arbejdet er fuldført (Dibble 1999). Derved bliver denne form for kommunikation en mere uformel i måden, hvorpå lederne henvender sig til og skaber en dialog med medarbejderne.

Feedback bliver også et relevant redskab, når det drejer sig om medarbejdere, der fremkommer med karriereønsker og får afslag. Karriereønskerne kan enten blive synlige i de samtaler, medarbejderen har med sin leder, eller hvis de søger en opslået stilling. I begge tilfælde er feedback vigtigt, da medarbejdere, der har fået afslag på deres karriereønsker, har behov for at vide, hvad de kan gøre for, at ønsket kan blive en realitet (Dibble 1999).

Kommunikation er blot en af tre faktorer, der skal være med til at skabe motivation for fastholdelse. Kommunikation kan således ikke stå alene og stadig føre til motivation, hvorfor det er relevant også at se på de to andre motivationsformer: uddannelse og uddelegering.

8.1.1.1.2 Motivationsformen uddannelse

Den anden motivationsform er som nævnt uddannelse. Dette afsnit vil derfor tage udgangspunkt i sammenhængen mellem uddannelse og motivation, og hvordan uddannelse kan anvendes på forskellige måder.

Ifølge Hall er uddannelse en motivationsform for fastholdelse, da personlig udvikling i sig selv motiverer medarbejderne. Ved at give medarbejderne uddannelse, ”sender [ledelsen] et signal til de ansatte om, at der bliver sat pris på dem” (Web 4).

Dibble påpeger, ligesom Hall, også vigtigheden i uddannelse som karrieremulighed, idet den giver en virksomhed mulighed for at fastholde de medarbejdere, virksomheden ønsker at beholde. Dog mener hun, at uddannelse som læringsform kan ske på flere måder (Dibble 1999). At anvende uddannelse som fastholdelsesredskab kan have forskellige ressourcemæssige omkostninger for organisationen, alt efter hvilken form for uddannelse der anvendes (Lazear et al. 2009).

På den ene side taler Dibble om uddannelse, der foregår eksternt. Ekstern uddannelse kan eksempelvis være læring, der sker gennem forskellige former for skoleuddannelse (Dibble 1999). Ifølge Lazear et al. kaldes den viden, som medarbejderne opnår gennem ekstern uddannelse for *general human kapital* (Lazear et al. 2009). Denne viden giver medarbejderen generelle kompetencer, som også kan anvendes i eksterne virksomheder. Derfor bør virksomheden bruge flere ressourcer på at fastholde medarbejderen, så denne ikke søger nye muligheder i en anden virksomhed, der så får gavn af kompetencerne. På den anden side kan læring, ifølge Dibble, også foregå gennem on-the-job training. Her kan medarbejderne lære hinanden nye kompetencer ved brug af sidemandsoplæring, svare på hinandens spørgsmål, rotere rundt mellem jobs osv. (Dibble 1999). Denne form for uddannelse kalder Lazear et al. for *virksom-*

hedsspecifik human kapital (Lazear et al. 2009). I denne form for uddannelse er medarbejderens viden primært relateret til virksomhedens arbejde, og den er derved sværere at anvende i andre virksomheder (Lazear et al. 2009).

Uddannelse kan være med til at motivere, men kun hvis medarbejderen får mulighed for at anvende de kompetencer, som denne har opnået gennem uddannelse. Det er derfor vigtigt, at virksomheden er villig til at give øget ansvar til medarbejdere, som gennem uddannelse har fået øget deres kompetencer. Uddannelse motiverer derfor kun, hvis det hænger sammen med uddelegering, hvorfor det næste afsnit vil handle om uddelegering.

8.1.1.1.3 Motivationsformen uddelegering

Den tredje og sidste motivationsform i vores teoretiske ramme er uddelegering. Uddelegering handler om, at medarbejdere motiveres af at få flere udfordringer og mere ansvar. Nærværende afsnit vil derfor handle om, hvordan TFS bør uddelegere ansvar til sine medarbejdere.

Uddelegering handler som nævnt om, at medarbejderen skal have flere udfordringer og mere ansvar, hvilket ifølge Hall kan være godt for både ledelse og medarbejdere. Uddelegering er gavnligt for medarbejderne, fordi de føler, at der sker *noget mere* for dem. Samtidig er uddelegering ifølge Hall fordelagtig for ledelsen, da ledelsen på denne måde vil få mere tid til kommunikation (Web 4). Ud fra et ressourceperspektiv er uddelegering ønskværdigt, da virksomheden derved udnytter medarbejdernes kompetencer bedst muligt. Uddelegering handler derfor om at ændre i medarbejderens jobdesign, så jobbet kommer til at indeholde nye opgaver med større udfordringer og ansvar (Lazear et al. 2009).

Udover metoden med øget ansvar kan en måde at tildele nye opgaver eller kompetencer på også være ved at anvende jobrotation (Dibble 1999). Jobrotation kan være en måde at lære nye kompetencer på ift. uddannelsesformen on-the-job-training, men det kan også være en måde at tildele medarbejderne nye opgaver på.

Selvom uddelegering i ligeså høj grad som uddannelse og kommunikation er et element i vores teoretiske ramme for fastholdelse, er det teoretiske udgangspunkt om uddelegering dog mere spinkelt. Det lidt mangelfulde teoretiske udgangspunkt gør, at vi får vanskeligere ved at holde praksis op mod teori, når der ikke er så meget teori at tage udgangspunkt i. Dette er dog ikke et udtryk for, at uddelegering er mindre vigtig end de to andre elementer, hvorfor uddelegering naturligvis også vil være en del af vores analyse i det omfang, det er muligt.

8.1.1.2 Kritik af fastholdelsesteori

Selvom vi bevidst har valgt at anvende Halls teori suppleret med Dibble, er der dog elementer i disse teorier, som kan kritiseres. Da vi er bevidste om, at vores teorivalg har konsekvenser, i og med at det udelukker elementer, der også kunne være relevante, vil vi bruge dette afsnit på at kritisere Halls teori.

Valget af teori er faldet på Hall, da han som sagt ikke tager udgangspunkt i økonomiske incitamenter for fastholdelse. Selvom dette er årsagen til, at vi har valgt at anvende Hall, er det samtidig et punkt, teorien kan kritiseres for. På trods af at teorien ikke direkte afskriver, at økonomiske incitamenter kan føre til fastholdelse, betoner den dog heller ikke betydningen af økonomiske incitamenter, da han i stedet vælger at beskrive fastholdelse ud fra karrieremæssige motivationsfaktorer.

Ifølge Lazear et al. opstår motivation primært på baggrund af økonomiske incitamenter, fordi agenten handler ud fra, hvad der er mest værdiskabende for sig selv. Ud fra Lazear et al. standpunkt, kan Halls teori derfor kritiseres for ikke at inddrage de økonomiske incitamenter, da disse ifølge Lazear et al. er dem, som skaber den største motivation for fastholdelse.

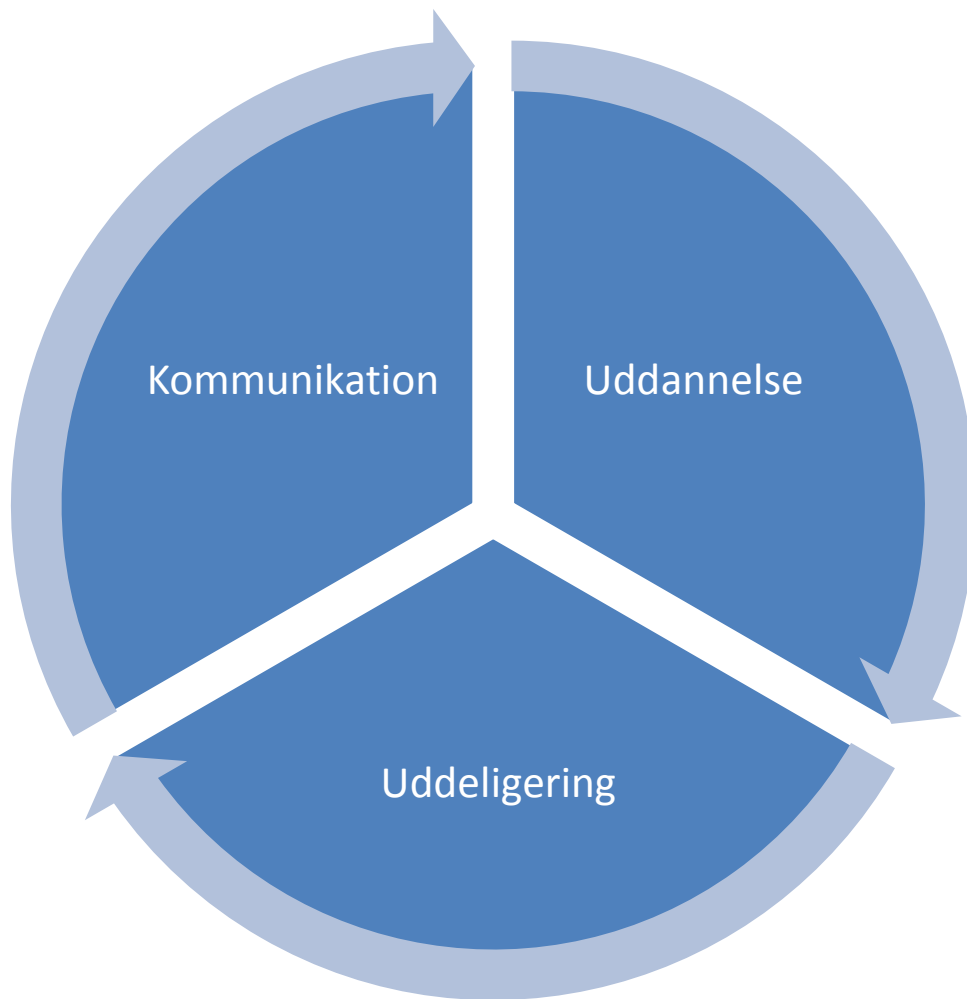
8.2 Fastholdelsesteoretisk analysestrategi/metode

Det følgende afsnit vil vi bruge på at beskrive, hvordan vi vil gribe vores analyse an samt at definere vores teoretiske udgangspunkt og sammenhængen mellem elementerne i den teoretiske ramme.

For at finde frem til hvad TFS gør og bør gøre for at fremme karriere og fastholdelse, vil denne analyse fokusere på de faktorer ift. karriere, der ifølge vores teoretiske perspektiv har betydning for TFS's mulighed for at fastholde deres medarbejdere. Analysen vil tage udgangspunkt i teoriens anvisninger og ud fra disse undersøge, hvordan det forholder sig i organisationen.

Som nævnt i ovenstående teoriafsnit har vi udarbejdet en teoretisk ramme på baggrund af Halls og Dibbles teoretiske overvejelser. Ifølge Hall handler motivationen for fastholdelse om at prioritere initiativerne rigtigt. Ifølge Hall er de relevante initiativer: kommunikation, uddannelse og uddelegering. Det er disse initiativer vores analyse er struktureret efter.

På baggrund af vores funktionalistiske perspektiv udgør hver af motivationsformerne et element, der tilsammen skaber et hensigtsmæssigt fastholdelsessystem. Det betyder, at hvis et af disse elementer nedprioriteres i praksis, har det betydning for effekten af at fremme karriere og fastholdelse og skaber dysfunktionalitet ift. teorien. Alle tre elementer er derfor vigtige, ligesom alle tre elementer også er gensidigt afhængige af hinanden. Vi har udarbejdet en model for at illustrere dette:



Vi vil i den følgende analyse gennemgå TFS's initiativer ift. hver af disse motivationsformer ud fra officielle papirer og de enkeltinterviews, vi har foretaget med HR-directoren og Manageren. Desuden vil vi anvende alle enkeltinterviewene med medarbejderne for at undersøge om, de er klar over de initiativer, som TFS foretager. Derigennem vil vi finde ud af, hvad TFS bør gøre for at fremme karriere og fastholdelse.

Selvom de tre elementer i fastholdelsessystemet ud fra et funktionalistisk perspektiv ikke skal forløbe uafhængigt af hinanden, mener vi ikke, at det er et problem, at vi midlertidigt ser på elementerne hver for sig. For det første fordi vi løbende i analysen vil påvise, hvordan de forskellige elementer udspiller sig i TFS, og hvordan de er afhængige af hinanden. For det andet vil vi afslutningsvis samle de tre elementer i en handleplan for, hvad TFS bør fortsætte med,

og hvilke initiativer de bør inddrage for at fremme karriere og fastholdelse mest hensigtsmæssigt.

Udover de metodiske overvejelser vi har gjort os omkring analysens struktur, er det også væsentligt at præcisere empiriens betydning for analysen, hvilket vi vil gøre i det følgende afsnit.

8.2.1 Metodisk anvendelse og indsamling af empiri

Den empiri, som vi anvender i denne analyse, er på samme måde som empirien i diskursanalysen indsamlet efter socialkonstruktivistiske kvalitetskriterier. Det er derfor relevant at uddybe, hvordan det indsamlede datamateriale kan og vil blive anvendt i denne analyse. Det vil vi gøre i dette afsnit.

Den anvendte empiri er som nævnt indsamlet efter socialkonstruktivistiske kvalitetskriterier, og ikke funktionalistiske da en funktionalistisk metode pga. sit objektive videnskabsideal havde foretrukket en kvantitativ tilgang (Kjærbeck 1998). Dette betyder dog ikke, at datamaterialet ikke kan anvendes i en funktionalistisk analyse, men det er dog relevant at påpege, at indsamlingen af empirien ikke harmonerer med de funktionalistiske videnskabsidealer. Årsagen til at empirien er indsamlet socialkonstruktivistisk er bl.a., at formålet med specialet har ændret sig i løbet af processen. Anvendelsen af den socialkonstruktivistiske videnskabsteori i indsamlingen betyder som sagt ikke, at materialet ikke kan anvendes, men blot at materialet nogle steder ikke er fyldestgørende. Dette kan medvirke til, at vi nogle steder har været nødsaget til at foretage mere omfattende fortolkninger på empirien, og at der andre steder ikke har været tilstrækkelig empiri til at komme med en mere fyldestgørende analyse. Årsagen til at vi ikke har foretaget dataindsamling af to omgange (med hver sin videnskabsteoretiske tilgang) er, at det ville have krævet for mange ressourcer fra TFS.

8.3 Analyse – Karrierens indvirkning på fastholdelse

Da det i dag ikke er muligt at love medarbejderen en livslang ansættelse, bliver karriere et individuelt ansvar. Medarbejderen kan derfor vælge at søge væk fra organisationen, hvis der

ikke er relevante karrieremuligheder. Det bliver derved væsentligt at forsøge at fastholde de medarbejdere, der er uundværlige.

For at få et indblik i hvad TFS gør for at fremme karriere og fastholdelse, tager vi som nævnt afsæt i tre motivationsformer for fastholdelse: Kommunikation, Uddannelse og Uddelegering. Analysen vil være opdelt i tre afsnit; et afsnit for hver af de tre motivationsformer. Med udgangspunkt i det teoretiske perspektiv vurderer vi i hvor høj grad, der er sammenhæng mellem det, TFS gør for at fremme karriere og fastholdelse af medarbejderne, og det TFS ud fra teorien bør gøre. På baggrund af disse konklusioner/resultater, vil vi til sidst i analysen komme frem til en handleplan om, hvad der vil være mest hensigtsmæssigt at gøre for at fastholde medarbejdere i TFS ud fra teorien.

8.3.1 Kommunikation om karriere som motivation til fastholdelse

Den første motivationsform - kommunikation omhandler i denne sammenhæng de kommunikationsmetoder, som TFS anvender for at gøre medarbejderne opmærksomme på de karrieremuligheder, der tilbydes. Analysen vil undersøge kommunikationen ud fra tre nedslagspunkter i teorien: kommunikation af strategi, stillingsopslag og feedback. De forskellige vinkler på kommunikation vil samtidig fungere som struktur i analysen af kommunikationen.

8.3.1.1 Kommunikation af de overordnede strategiske mål

I al kommunikation omkring karriere er det ifølge Hall vigtigt, at medarbejderne bliver informeret om, hvor organisationen er på vej hen, og hvordan deres arbejde har indflydelse på de overordnede mål. Det følgende afsnit vil derfor analysere, hvorvidt TFS i deres kommunikation formår at skabe en sammenhæng mellem den enkelte medarbejders karriere og organisationens mål.

Ud fra vores teoretiske ramme, er det som bekendt vigtigt, at organisationen kommunikerer til medarbejderne omkring, hvordan deres arbejde og deres karrieremuligheder er og kan forenes med de organisatoriske mål, da dette er med til at skabe motivation hos medarbejderne. Det lader dog ikke til, at der alle steder i organisationen er skabt denne røde tråd mellem medar-

bejderen og organisationen. Eksempelvis siger Ingeniøren: *”(...) så jeg tænker at det med karriereudvikling, det kan være godt, men man skal jo vide, hvor man skal udvikle sig hen [Interviewer 1: hmm] [Interviewer 2: ja], det mener jeg simpelthen ikke, de har en ide om her [Interviewer 1: hm]”* (Bilag 7: 3). Her er der således et gap mellem teoriens anbefalinger og praksis.

Det samme gap kommer til udtryk hos Controlleren, idet hun siger: *”(...) jeg håber da også, at de håber, de får noget (...) men jeg skal så også bare se den gulerod eller [Interviewer 1: ja], se den mulighed på et tidspunkt, fordi for mig giver det så heller ikke mening, at jeg bruger så meget tid på at, på at læse om aftenen og i min fritid, hvis ikke det giver mig noget mere udfordring i (...). Jeg skal også kunne bruge det til et eller andet ikk’ så”* (Bilag 6: 6).

Det, at der er problemer med denne del af kommunikationen, virker ikke fremmet for HR-directoren. Hun forklarer, at selvom der er mange karrieremuligheder i TFS, er der mange medarbejdere, der vil sige, at mulighederne ikke er der, fordi kommunikationen ikke er god nok: *”(...) jeg vil tro, at 70 % siger nej. Simpelthen fordi de ikke føler, at der er denne her gennemsigthed. Og det er simpelthen fordi, at vi er for dårlige til at kommunikere”* (Bilag 2: 8).

Det er dog ikke alle i organisationen, der har den opfattelse af, at lederne ikke formår at skabe en rød tråd mellem medarbejderens karriere og de organisatoriske mål. Både Operatøren (Bilag 4) og Eleven (Bilag 5) forholder sig positive til den kommunikation, deres leder giver dem, omkring hvilke karrieremuligheder TMF kan tilbyde dem. Eleven siger eksempelvis: *”(...) jamen altså så så på et eller andet tidspunkt på ca. en gang om året så, jamen så kommer vi ind til sådan en medarbejdersamtale og (...) og der kommer karrieremulighederne så også, så man kan få at vide ”Jamen vi har uddannelsesmuligheder [Interviewer 1: hmm] herude fra, ikk’”* (Bilag 5: 4). I og med at Operatørens leder tilbyder hende karrieremuligheder, og Eleven får godkendt sit karriereønske, må disse karrieremuligheder anses for at være forenelige med de overordnede organisatoriske mål.

I ovenstående tilfælde er der derfor overensstemmelse med teoriens forskrifter, og den praksis der foregår i TFS. Den måde Elevens leder kommunikerer på, er derfor medvirkende til at motivere Eleven til fastholdelse.

I ovenstående analyse har det vist sig, at der nogle steder i organisationen er gap mellem teoriens anbefalinger og praksis, mens der andre steder i TFS er overensstemmelse mellem teori og praksis. Det må derfor antages, at der er forskel på de enkelte lederes evne til at kommunikere til medarbejderne omkring, hvordan medarbejderens arbejde og karriere bidrager (og kan bidrage) til, at de organisatoriske mål nås.

8.3.1.2 Stillingsopslag

En af de måder, som kommunikationen af karriere kan foregå på, er gennem stillingsopslag. Stillingsopslag er ifølge Dibble en god måde at kommunikere karrieremuligheder ud i organisationen, hvorfor det er relevant at se på TFS's anvendelse af stillingsopslag. Dette vil derfor være fokus i nærværende afsnit.

I sin kommunikation af karrieremuligheder anvender TFS stillingsopslag. Stillingsopslagene bliver kommunikeret ud via tavler rundt omkring i organisationen samt på intra- og internettet. Stillingsopslagene er en måde at få medarbejderne til at rotere rundt internt i TFS, hvilket understøttes, da HR-directoren forklarer, at de i høj grad finder horisontal karriereudvikling relevant (Bilag 2). Ifølge HR-directoren har alle medarbejderne mulighed for at se disse stillingsopslag: ”Jamen altså, vi har jo tavler. Og der er der et område, der hedder åbne stillinger, hvor at alt bliver hængt op. Såå... Og alle går forbi der stort set. Og derudover så er alt jo slået op på vores intranet, og alle de globale stillinger altså alle de europæiske stillinger. Altså alle stillinger er på intranettet, så i bund og grund.. og det ved alle medarbejdere, og det står også i personalehåndbogen” (Bilag 2: 8).

Ifølge teorien er stillingsopslag en god måde at kommunikere karrieremuligheder ud på, hvilket TFS også gør. Organisationen følger teorien, og det burde derfor fungere hensigtsmæssigt og skabe motivation hos medarbejderne.

Dette viser sig dog ikke at være tilfældet, da der lader til at være problemer ift. opmærksomheden på stillingsopslagene. HR-directoren er dog bevidst om det, idet hun siger: *"Især når vi taler om muligheder for produktionsmedarbejderne. Når det er inde på kontorerne, så er lidt nemmere fordi... fordi de har selv styr på stillingsopslag og sådan noget"* (Bilag 2: 8). Operatøren bemærker samme problemstilling, idet hun siger: *"Fordi det der er problemet lidt herude, det er lidt, at har du ikke en computer, du kan komme ind og læse på, så ved du heller ikke, hvad der foregår [interviewer 1: Hm]"* (Bilag 4: 3). Operatøren påpeger, at de ikke rigtig har mulighed for at se opslagene, da manglende computeradgang er en hindring. Det tyder dog på, at TFS har medtænkt denne hindring i deres måde at promovere stillingsopslagene, idet de også anvender opslagstavler rundt om i afdelingerne. Dog lader disse heller ikke til at fungere optimalt, idet Operatøren videre påpeger, at: *"Det kan godt være, der står en opslags-tavle heromme. Men hvor tit får man kigget på en opslagstavle [interviewer 2: Ja] om, at det er det, man gerne vil [interviewer 1: Hmm]?"* (Bilag 4: 3).

I og med at Operatøren stiller spørgsmålet *Men hvor tit får man kigget på en opslagstavle?* må der være andre faktorer, som gør, at stillingsopslagene ikke fungerer hensigtsmæssigt. Ifølge Dibble er stillingsopslag en god måde at kommunikere karrieremuligheder på. Det giver både medarbejderne mulighed for at overveje om, stillingen er det, medarbejderen har lyst til at arbejde med i fremtiden og en måde at finde ud af, hvilke kompetencer medarbejderen mangler at udvikle for at kunne søge stillingen. Organisationen handler derfor korrekt ifølge teorien ift. kommunikationen af stillingsopslag. Alligevel opstår der et gap mellem teoriens forudsigelser og realiteterne.

Dibbles teori forudser dog muligheden for dette gap. Hun påpeger, som nævnt i teoriafsnittet, at hvis stillingsopslagene ikke fungerer optimalt, kan der være to faktorer, der kan forhindre effekten af stillingsopslagene. Den første omhandler processen omkring at finde en kandidat ud fra stillingsopslaget. Det tyder ikke på, at det er det, der er problemet, da hverken HR-

directoren, Manageren eller medarbejderne nævner noget om denne proces. Den anden faktor, som Dibble nævner, omhandler kulturen i organisationen.

Det kunne godt tyde på at være organisationskulturen, som skaber problemerne ift. kommunikationen om stillingsopslagene. HR-directoren forklarer hendes forståelse af, hvorfor stillingsopslagene ikke fungerer optimalt: *"Problemet er, at de helst vil have papiret ind på bordet, eller at vi kommunikerer hele tiden om, hvad der er"* (Bilag 2: 8). Her beskriver HR-directoren hendes antagelse om medarbejdernes forventninger til, hvordan kommunikationen skal foregå. Denne antagelse ses hos Operatøren, idet hun siger: *"Men der har jeg så en leder, der siger til mig "Nu har jeg set, nu er der noget nyt her"* (Bilag 4: 3). Det kan således tyde på, at der er en kultur om, at informationen omkring karrieremuligheder primært skal komme fra lederen og ikke en kultur om selv at undersøge de stillingsopslag, der er. Det lader umiddelbart til at være hensigtsmæssigt for Operatøren, at hendes leder ikke følger de normative regler, som teorien opstiller i forbindelse med stillingsopslag, idet hun motiveres af lederens adfærd. Men det er en dysfunktionalitet ift. teorirammen. Ved at lederen gør det opsøgende arbejde for Operatøren, får Operatøren ikke anvendt stillingsopslagene til også at finde fremtidige karriereønsker og dermed måske også udviklingsforslag. I og med at lederen ikke følger de normative regler for stillingsopslagene, lader det til at påvirke Operatøren til heller ikke at følge dem.

Controlleren viser også, at der er en manglende kultur om at anvende stillingsopslag til inspiration for karriereønsker, idet hun svarer på spørgsmålet, om der er nogen steder, hvor hun kan indhente oplysninger om karrieremuligheder:

Controller: *"Ej nej nej det skal jeg nok selv hente [Interviewer 1: ja], hvis jeg skal have noget at vide"*

Interviewer 1: *"hmm, men ville du vide, hvor du skulle gå hen, hvis du søger efter noget her?"*

Controller: *"Nej [Interviewer 1: nej]"* (Bilag 5: 4).

Controlleren understøtter som nævnt, at der ikke er en kultur i TFS om at søge oplysninger om karriereønsker gennem de stillingsopslag, TFS opstiller, idet Controlleren afviser at være bekendt med, hvor disse oplysninger kan findes i TFS. Derved bør TFS ikke *kun* fokusere på kommunikationen omkring stillingsopslagene, da de allerede har gjort disse tilgængelige for medarbejderne, men i stedet prøve på at ændre den kultur, der er omkring, hvordan kommunikationen skal foregå – dvs. en adfærdsændring.

Dibble påpeger dog, at denne form for kommunikationsredskab ikke bør stå alene. TFS bør derfor være opmærksom på, at der stadig skal arrangeres samtaler om karrieremuligheder, så medarbejderne guides på den rigtige måde. Derfor bør ændringen af kulturen være i forbindelse med forbedringen af de løbende uformelle samtaler.

8.3.1.3 Feedback

Et andet vigtigt kommunikationsredskab til kommunikation af karriere er feedback. I det følgende afsnit, vil vi derfor tage udgangspunkt i, hvordan TFS anvender feedback. Feedback kan og bør anvendes i flere henseender, hvorfor vi har valgt at opdele analysen af feedback i to underkategorier. Den første kategori omhandler kommunikation ift. et udført stykke arbejde, og den anden kategori handler om feedback på konkrete karriereønsker fra medarbejderens side.

8.3.1.3.1 Feedback på udført arbejde

Den ene form for feedback er feedback på et udført stykke arbejde. Den feedback, som vi tager udgangspunkt i her, er den feedback som foregår i PMD'en. Ifølge Dibble bør feedback gives umiddelbart efter, at opgaven er udført, hvilket betyder, at den feedback, der bliver givet i PMD'en, ikke lever helt op til Dibbles kriterier. Alligevel mener vi, at vi kan anskue PMD'en som et kommunikationsværktøj, der anvendes af TFS til at give feedback, hvorfor analysen af PMD'en også er relevant.

I TFS's årlige medarbejder-samtale - PMD, er det meningen, at en leder og en medarbejder skal have en dialog om medarbejderens præstationer i det forgangne år. Medarbejderen får

således feedback på sine præstationer. Medarbejderens præstationer bliver samtidig vurderet ud fra et rating-system - en skala fra underperformer til topperformer.

Ud fra vores teoretiske ramme bør TFS give medarbejderne feedback for at fastholde dem. Dette gør TFS også, selvom feedbacken ikke nødvendigvis kommer direkte i forbindelse med afslutning af en arbejdsopgave, som det ellers anbefales af vores teoretiske udgangspunkt. Dibble mener, at ledere bør give deres medarbejdere feedback løbende, da den ellers ikke får den ønskede effekt.

Da vores datamateriale omkring feedback på udført arbejde desværre er mangelfuldt, er det ikke muligt at konkretisere, hvorledes medarbejderne oplever den feedback, der sker i PMD'en, eller om der er en kultur i TFS om at give feedback i hverdagen. Alligevel kan vi konkludere, at organisationen til dels følger teoriens anvisninger om feedback, i og med at feedback på udført arbejde som minimum er indlagt som en årlig begivenhed.

8.3.1.3.2 Feedback i forbindelse med karriereønsker

Den anden form for feedback, der ifølge Dibble er vigtig, er feedback i forbindelse med, at en medarbejder har udtrykt et ønske om en karrieremulighed, som organisationen ikke har kunnet imødekomme, og derfor har givet medarbejderen et afslag. Denne del af analysen vil derfor tage fat i, hvordan denne form for feedback foregår i TFS.

Der kan være flere årsager til, at en leder bliver nødt til at give afslag på et karriereønske. Det kan bl.a. være, fordi medarbejderen ikke har de kompetencer, der skal til for at besidde en bestemt stilling, at der er for mange medarbejdere, der har det samme karriereønske osv. I tilfælde med afslag på karriereønsker er det vigtigt med feedback, da organisationen er nødt til at arbejde aktivt på, at medarbejderne ikke mister motivationen og lysten til at arbejde i virksomheden. Ifølge teorien om det grænseløse karrierebegreb er det ikke muligt for virksomheder at love medarbejderne en karriere inden for en bestemt funktion og slet ikke en livslang karriere, hvorfor medarbejderne i højere grad har brug for samtaler og rådgivning om, hvordan og hvilke kompetencer der skal udvikles. Da medarbejderne i højere grad har et indi-

viduelt ansvar, vil medarbejderne måske også hurtigere søge andre steder hen, hvis de ikke får en ordentlig feedback på, hvilke karrieremuligheder der er og ikke er for denne. Dette ses bl.a. hos Controlleren, idet hun påpeger: ” (...) jeg [har] så valgt og acceptere, at der ikke er de store muligheder lige her og nu ved, at jeg så kan læse og udvikle mig den vej i stedet for [Interviewer 2: hmm], men det er da klart, jeg sidder jo ikke her de næste femten år og laver det samme. Det det er ikke tilfredsstillende for mig” (Bilag 6: 5). Det tyder således på, at Controlleren efterspørger et behov for at se mulighederne for udvikling i fremtiden. Hendes svar er i forbindelse med, at hun ikke har fået de muligheder, hun regnede med med det samme. Hun havde derfor brug for at få en anden form for udvikling for at kompensere. Den kommunikation Controlleren har fået ift. hendes karriere, har således kun været omkring nutiden, og hun mangler derfor kommunikation omkring hendes fremtidige muligheder i organisationen. Dette skaber derved et gap mellem teoriens forskrift og praksis.

HR-directoren virker til at være klar over, at medarbejderne har brug for andre karriere- og udviklingsmuligheder, hvis de får afslag på et karriereønske, da medarbejderne kan miste motivationen ved afslag. Selvom HR-directoren påpeger, at interne ansøgere skal behandles på samme måde som alle andre, er det vigtigt at give de interne ansøgere feedback ved afslag: ”Du bliver behandlet ligesom alle andre, og vi skal selvfølgelig nok informere dig ordentligt om, hvorfor du ikke fik jobbet – hvis du ikke får jobbet. Så det er sagt på forhånd. Og man kan også sagtens sige til folk at, ”Hvis du ender med ikke at få jobbet, så vil det være svært at holde motivationen, og det er vi opmærksomme på”. Så kan man jo gå ind og have den der udviklingssnak om, hvorfor var det, at du ikke fik jobbet, og hvordan stiller vi dig bedre til næste gang, der er en åbning? Hvordan kan vi arbejde med de kompetencer, som du mangler?” (Bilag 2: 9). Ved at HR-directoren kommer ind på, at de ved afslag må gå ind og have den der udviklingssnak om, hvorfor var det, at du ikke fik jobbet, og hvordan stiller vi dig bedre til næste gang, der er en åbning, gør TFS umiddelbart det mest effektive ifølge teorien om fastholdelse af medarbejdere. Ifølge teorien skal medarbejderne have sandheden om valget som baggrundsviden for afslaget. Her er det vigtigt at give medarbejderen feedback på f.eks., hvilke jobrelaterede kompetencer denne mangler for at være en egnet ansøger til den ønskede stilling. Ud fra HR-directorens udtalelse lader det umiddelbart til, at der er overensstemmelse mellem teoriens anvisninger og praksis i organisationen.

Operatøren understøtter, at medarbejderne i praksis får feedback i forbindelse med afslag, og at denne feedback er fremadrettet således, at der tales om eventuelle andre udviklingsmuligheder. Hun siger: *"Men altså, det som jeg siger, jeg får en begrundelse for [interviewer 1: hmm], hvorfor jeg ikke bliver valgt [interviewer 1: Ja] for eksempel, og og så accepterer jeg også det [interviewer 1: Ja] [interviewer 2: hmm]. Og så har jeg også sagt "Jamen så vil jeg gerne bruges som afløser", og det gør vi så."* (Bilag 4: 5). Ud fra Operatørens udtalelse har hendes leder formået at handle funktionelt ved at give hende en tilfredsstillende feedback, som har gjort, at hun har forstået og accepteret afslaget uden at miste motivationen. På baggrund af HR-directorens og Operatørens udtalelse kan det tolkes som, at organisationen handler i overensstemmelse med teorien.

Udover at feedbacken bliver anvendt til at forklare medarbejderen, hvorfor denne ikke fik jobbet, er feedbacken i Operatørens tilfælde også blevet anvendt til at finde en anden løsning på hendes karriereønske. Derved får Operatøren på trods af afslaget mulighed for at være afløser. Hun opnår derved on-the-job-training og får derigennem udviklet de kompetencer, som måske gjorde, at hun ikke fik den faste stilling. Derigennem udvikler hun sig hen imod, at blive mere egnet til at indtage den faste stilling senere hen, hvorfor hun både kan se formålet med afslaget, og med den udvikling hun skal igennem.

Det er dog ikke alle, der oplever, at de får feedback på deres karriereønsker. Ingeniøren fortæller for eksempel: *"(...) vi har jo, der er en side i det her PMD, hvor vi skriver øhh øhh kort øhh altså ens initiativer for de næste år, eller så kan man komme med nogle forslag, så siger de "når men det må vi jo se på", og så bliver det aldrig rigtig til en dyt [Interviewer 2: nej], så kommer hverdagen i vejen ikk' (...). Så jeg synes ikke, det det ikke noget, der tages særlig alvorligt"* (Bilag 7: 4). Det tyder derfor på, at det ikke er alle ledere, der er lige gode til at give medarbejderne feedback på deres ønsker, idet hun får svaret *"når men det må vi jo se på"* uden rigtig at få nogen afklarende tilbagemelding. Dette resulterer i, at Ingeniøren har fået den opfattelse, at det ikke *tages særlig alvorligt*. I Ingeniørens tilfælde er der altså et gap mellem, det som teorien foreskriver, at organisationen bør gøre med karriereønsker, og det som TFS reelt gør.

Vores teoretiske ramme påpeger, at organisationen bør give feedback på karriereønsker. Dette element i teorien opfyldes af nogle ledere i TFS, men empirien viser også, at der er ledere, som ikke formår at give den feedback, som, teorien foreskriver, er nødvendig for at fastholde medarbejdere. TFS bør ifølge teorien sørge for, at alle lederne formår at følge de normative retningslinjer, så medarbejderne får den hensigtsmæssige mængde feedback. Lederen skal desuden ifølge vores teoriramme hjælpe medarbejderne til at udvikle de kompetencer eller i hvert fald få præciseret, hvilke kompetencer det drejer sig om. Dette giver medarbejderne en viden om, hvad der skal ske efterfølgende, så de kan forstå, hvorfor de har fået afslag. Ud fra vores datamateriale lader det ikke til, at det er alle ledere i organisationen, der formår at give en tilfredsstillende feedback på medarbejdernes karriereønsker. Ved feedback på afslag af karriereønsker er derfor nogle steder dysfunktionalitet ift. teorien, hvilket skaber et gap mellem teori og praksis.

8.3.1.4 Delkonklusion – kommunikation omkring karriere

Kommunikation som fastholdelsesredskab kan foregå på flere områder. I TFS er det et mål, at lederne skal kunne skabe klare retningslinjer om karriere for hver af medarbejderne ift. TFS's overordnede strategi gennem bl.a. PMD-samtalen. Dog tyder det ikke på, at det er alle ledere, der formår at skabe denne røde tråd, hvorfor TFS bør gøre mere for at fremme denne dialog.

TFS anvender yderligere stillingsopslag, der kan anses som en mere formel kommunikation af de karrieremuligheder, TFS tilbyder. Ud fra den teoretiske ramme om fastholdelse er stillingsopslag en god måde at kommunikere karrieremuligheder på. Dog fungerer denne metode ikke optimalt, hvorfor TFS bør ændre den kultur, der er omkring anvendelsen af stillingsopslag i TFS.

Ud fra teorien er feedback et vigtigt kommunikationsredskab på to måder. Den ene type feedback er på det udførte arbejde, hvor TFS i hvert fald delvist følger teorien ved at afholde årlige PMD-samtaler. Den anden type feedback er ang. afslag på karriereønsker. Ud fra HR-directoren lader det til, at TFS er bevidst om, hvilken betydning afslag på karriereønsker har for medarbejderne. Dog er det ikke alle lederne, der formår at give en optimal feedback. TFS bør derfor træne lederne til at give en feedback, som er konkret ift. de medarbejdere, der får

afslag på deres karriereønsker, så de er med til at fremme medarbejdernes karriere og fastholdelse.

8.3.2 Uddannelse

Den anden motivationsform er uddannelse, hvorfor det følgende afsnit vil tage udgangspunkt i mulighederne for uddannelse hos TFS. Uddannelse handler om, at medarbejderen skal tilægge sig nye kompetencer. Dette kan gøres på forskellig vis, hvilket er årsagen til, at dette afsnit er opdelt i flere dele. Det første afsnit handler om den form for uddannelse, der foregår på eksterne uddannelsesinstitutioner. Det andet afsnit omhandler den form for uddannelse, der foregår internt i organisationen. Det tredje og sidste afsnit i analysen handler ikke om uddannelse men om det modsatte, hvilket vil sige de områder i organisationen, hvor der hverken bliver benyttet intern eller ekstern uddannelse.

Ifølge Dibble er det vigtigt, at medarbejderne bliver uddannet, da uddannelse er et af de elementer, der motiverer til fastholdelse. Uddannelse og udvikling behøver imidlertid ikke at foregå ved eksterne, institutionaliserede uddannelser, men det kan også foregå mere uformelt i form af intern læring og udvikling på arbejdspladsen - f.eks. ved at anvende *on the job training* (Dibble 1999). Det er således ikke formen på uddannelsen, der er det vigtige, men at muligheden for uddannelse er til stede. TFS skal derfor ifølge Dibble tilbyde medarbejderne uddannelse, da dette er vigtigt for at fastholde dem. Om det er en intern eller ekstern uddannelse, er ifølge Dibble uvæsentligt, hvorfor TFS har frihed til at vælge den uddannelsesform, der er mest egnet i den pågældende situation.

Uddannelse af medarbejdere som fastholdelsesredskab er dog en tosidet mønt. På den ene side er uddannelse med til at fastholde medarbejderne. På den anden side giver uddannelse medarbejderen øgede kompetencer, der udover at åbne nye døre for medarbejderen internt i organisationen også giver medarbejderen nye eksterne muligheder. Da uddannelse af medarbejderen i større eller mindre grad kræver ressourcer af virksomheden, bliver fastholdelse af medarbejderen særlig vigtig efter, at uddannelsen er opnået. Uddannelse af medarbejderen kan ses som en investering fra virksomhedens side. En investering som virksomheden kun høster frugten af, hvis denne er i stand til at fastholde medarbejderen (Lazear et al. 2009).

8.3.2.1 Anvendelsen af eksterne uddannelsesmuligheder

En af de uddannelsesmuligheder, som TFS tilbyder deres medarbejdere, er ekstern uddannelse. Det følgende afsnit vil derfor tage fat i, hvordan ekstern uddannelse bliver anvendt som motivation for fastholdelse i TFS.

Ved ekstern uddannelse af medarbejderne foregår uddannelsen uafhængig af organisationen. Den *generelle human kapital* kan derfor finde lige anvendelse inden for andre organisationer. Eksterne uddannelser kan eksempelvis være Elevens uddannelse til plastmager (Bilag 5), og Controllerens HD-studie (Bilag 6). Når TFS sender sine medarbejdere på eksterne uddannelsesorganisationer, giver de dem mulighed for at udvikle sig og åbner samtidig døren op for nye karrieremuligheder. Selvom uddannelse også giver nye karrieremuligheder eksternt, vil organisationens uddannelse af medarbejderne ifølge Dibble motivere medarbejderne til at blive i den organisation, der har investeret i deres uddannelse (Dibble 1999). Medarbejderen motiveres dog kun, så fremt denne kan se formål og sammenhæng - et eksempel på vigtigheden af sammenhængen mellem elementerne i systemet.

Et konkret eksempel fra organisationen kunne være Eleven. Hun anerkender, at uddannelsen som Plastmager gør, at hun ser en fremtid i organisationen. Hun siger: *"men men på nuværende tidspunkt har jeg fået uddannelsen som plastmager, og det er et håndværkerarbejde så så, og det tror jeg lige, jeg hviler ved her de næste par år [Interviewer 1: hmm], og så bliver der. Men altså fremtidsmæssigt set er det det da ikke umuligt ikke at få øhh og tage sig en videre uddannelse"* (Bilag 5: 2). Ifølge Eleven er det uddannelsen som plastmager, der på nuværende tidspunkt motiverer hende til at blive hos TFS. Samtidig er Eleven ikke afvisende overfor, at nye uddannelsesmuligheder kan være med til at motivere hende i fremtiden. I dette tilfælde er der således overensstemmelse med teoriens antagelser, og hvordan det reelt forholder sig i TFS – uddannelse fører til motivation for fastholdelse. Der er således sammenhæng mellem de teoretiske antagelser og virkeligheden, da uddannelse har ført til motivation for fastholdelse.

Ud fra den teoretiske optik burde det overstående mønster gentage sig ift. andre medarbejdere, der har fået uddannelsesmuligheder. Overensstemmelsen mellem teori og praksis bliver til dels udfordret i Controllerens tilfælde. På trods af at Controlleren, ligesom Eleven, har fået muligheden for uddannelse, er hun ikke ligeså positiv omkring sin motivation for at blive i TFS i fremtiden. Controlleren siger: *"Ja jeg skulle også gerne kunne bruge den til et eller andet, og det jeg ikke sikker på, at jeg kommer til her, det må jeg jo så være ærlig og sige, så. Men igen nu nu har jeg i hvert fald forholdsvis ro i mit jo, og så kan jeg udvikle mig på på med uddannelsen, og så må jeg se, hvad det bringer når. Om det bliver et hul her, eller om der bliver muligheder her, eller om det bliver et andet sted."* (Bilag 6: 6). Selvom TFS giver Controlleren uddannelse, er dette ikke ensbetydende med, at de kan motivere hende til at blive i organisationen, selvom det dog delvist har påvirket hendes motivation for at blive i organisationen:

"Interviewer: (...) Selvom de nu har betalt din din uddannelse, føler du dig ikke sådan forpligtet over for dem bagefter?"

Controller: Det gør jeg jo på sin vis lidt, det jo klart. De ligger jo også nogle penge i, og [rømmer sig] og jeg håber da også, at de håber, de får noget igen [Interviewer 1: ja ja], fordi ellers er der ikke mening i [Interviewer 1: ja] mening med det, men jeg skal så også bare se den gulerod eller [Interviewer 1: ja], se den mulighed på et tidspunkt, fordi for mig giver det så heller ikke mening, at jeg bruger så meget tid på at, på at læse om aftenen og i min fritid, hvis ikke det giver mig noget mere udfordring i (...). Jeg skal også kunne bruge det til et eller andet ikk' så" (Bilag 6: 6).

Selvom Controlleren på sin vis føler sig forpligtet til at blive i TFS efter, at de har betalt hendes uddannelse, er dette dog ikke nok til at kunne fastholde Controlleren. Uddannelsen skal også føre hende videre i organisationen. Der er derfor en latent mulighed for, at Controlleren forlader organisationen, selvom hun har fået en uddannelse.

Eksemplet med Controlleren viser, at motivation for fastholdelse udgøres af flere elementer end blot ét. Uddannelse kan således ikke stå alene i motivationen, hvilket vores teoretiske

ramme også påpeger. Motivation for fastholdelse opnås i kombinationen af de tre motivationsfaktorer. Controllerens efterspørgsel af nye muligheder efter uddannelsen vil, hvis organisationen anvender den teoretiske ramme korrekt, blive imødekommet i teoriramens sidste element – uddelegering. Uddelegering vil blive behandlet som et selvstændigt element senere i denne analyse. Controllerens skepsis ift. hendes fremtid i organisationen kan også være forankret i dårlig kommunikation, og at Controlleren derfor ikke er bevidst om, hvilke muligheder uddannelsen åbner op for internt i organisationen. Hvorvidt Controllerens manglende motivation er forankret i uddannelseselementet, kommunikationselementet, uddelegeringselementet eller kombinationen af disse er vanskeligt at svare på.

Eksterne uddannelsesformer er dog ikke den eneste form for uddannelse, der kan føre til motivation for fastholdelse. En anden uddannelsesform, der i ligeså høj grad kan anvendes, vil derfor blive præsenteret i næste afsnit.

8.3.2.2 Anvendelsen af interne uddannelser – *on the job training*

Ud fra vores teoretiske position kan intern uddannelse anvendes på lige fod med ekstern uddannelse, når det handler om at motivere medarbejderne til fastholdelse. Det følgende afsnit vil derfor belyse, hvordan TFS anvender intern uddannelse til at fastholde sine medarbejdere.

Ved intern uddannelse vil medarbejderne opnå *virksomhedsspecifik human kapital*. Denne form for udvikling i medarbejdernes kompetencer vil give større værdi og anvendelse i den organisation, som uddannelsen er foregået i, end den vil give i andre organisationer. Dette taget i betragtning, kan interne uddannelsesmuligheder anskues som mere fremmende for motivationen for fastholdelse end ekstern uddannelse, da den interne uddannelse ikke i samme grad giver eksterne karrieremuligheder. Organisationer har derfor på papiret en større mulighed for at fastholde medarbejderen, da eksterne organisationer ofte ikke vil anse medarbejderens kompetencer som *ligeså* værdifulde. Medarbejderen er derfor motiveret for at blive i organisationen, da det er her, at denne kan opnå størst udnytte af sine nye kompetencer (Lazear et al. 2009).

Fordelene ved den interne uddannelse bliver også anerkendt af TFS. I deres pjece *Role model Leadership* skriver de: *"Unitize low – to no – cost development resources, including articles, internet, webinars, mentoring, cross-training and lunch-and-learn sessions"* (Bilag 8: 2). Organisationen er således bevidst om fordelene ved intern uddannelse, og at intern uddannelse kan foregå på mange måder. HR-directoren uddyber deres brug af intern uddannelse ved at sige: *"Det vil sige, at de kan starte et sted, og så giver vi dem on the job training ved at flytte dem over i noget andet, så deres karriere bevæger sig horisontalt i en periode, og så kan man også rykke opad. Men det der med at give folk nogle flere kompetencer, det er altså nærmest det bedste man kan give, hvis de også gerne vil opad og opad hurtigt"* (Bilag 2: 2). TFS lader til at anerkende, at der er flere fordele ved intern uddannelse, da denne uddannelsesform både har forholdsvis lave omkostninger og samtidig giver mulighed for fastholdelse. Fastholdelsen opnås, fordi uddannelsen giver medarbejderen mulighed for at opnå bevægelse i sin karriere, hvilket kan virke motiverende. Bevægelsen er ikke nødvendigvis vertikal (til at starte med i hvert fald), men kan eksempelvis være horisontal. At horisontal karriereudvikling også er karriereudvikling, er i overensstemmelse med det grænseløse karrierebegrebs anskuelse, hvor der netop gøres op med forestillingen om, at karriere kun kan foregå vertikalt.

Intern uddannelse bruges i TFS til eksempelvis uddannelse af medarbejderne på operatørniveau. Operatøren fortæller, at den interne oplæring og uddannelse i nye arbejdsopgaver giver hende mulighed for at *"prøve noget nyt"* (Bilag 4: 6). Ud fra empirien lader det dog til, at brugen af intern uddannelse ikke anvendes på alle niveauer i TFS, muligvis fordi det ikke giver mening eller er muligt at anvende på alle niveauer. Ingeniøren siger: *"Jeg tror at øhh at øhh på vores operatør niveau og på vores håndværker niveau, at der er der en lille smule højere grad af af efteruddannelse og karriereudvikling. Det er også fordi, det er nog [Interviewer 1: hmm], jeg tror, det er fordi, det er noget, vi kan gøre, det kan gøres med interne ressourcer [Interviewer 1: hmm]. Øhh der er nogle nogle medarbejdere, som kan jobtræne andre, og så koster det ikke penge, og det kan bedre øhh tilrettelægges, tror jeg"* (Bilag 7: 5). Citatet indikerer, at mulighederne for uddannelse er bedre i de jobs, hvor organisationen anvender intern uddannelse, og derved ikke har så store omkostninger til uddannelsen. De medarbejdere, som er ansat i stillingstyper, hvor TFS ikke på samme måde har mulighed for at anvende intern uddannelse, har svære ved at opnå uddannelse, da ekstern uddannelse er mere omkostningsfuldt for organisationen.

Hvilken form for uddannelse der skal tilbydes, og hvilken medarbejder den skal tilbydes til, lyder til at være en økonomisk overvejelse. Overvejsen handler om, hvor meget TFS er villig til at investere i medarbejderens uddannelse/fastholdelse ud fra en vurdering af, hvor omkostningsfuldt det ville være at miste den pågældende medarbejder. I TFS er der en politik om, at forsøge at fastholde toptalenter. Dette kan tolkes som om, at organisationen ikke anser det som økonomisk fordelagtigt, at bruge ressourcer på at uddanne alle medarbejdere i forsøget på at fastholde dem. Omkostningerne til intern uddannelse er dog lavere, hvorfor TFS med fordel kunne anvende denne uddannelsesform på endnu flere jobtyper, end den gør på nuværende tidspunkt. Derved vil det være muligt for organisationen at motivere flere medarbejdere til fastholdelse uden de store omkostninger for organisationen, hvorfor intern uddannelse omkostningsmæssigt vil være bedst at anvende til fastholdelse.

Selvom teorien påpeger, at uddannelse er vigtigt for at fastholde medarbejdere, og at interne uddannelsesformer er en billig måde, hvorpå organisationen kan uddanne sine medarbejdere, er det ikke alle steder i organisationen, at der anvendes uddannelse. Dette vil blive belyst i det følgende afsnit.

8.3.2.3 Mangel på uddannelsesmuligheder

Da uddannelse som sagt er forbundet med et ressourcaperspektiv, og TFS både har valgt at fokusere på topmedarbejdere ift. fastholdelse og samtidig ikke benytter intern uddannelse til alle jobtyper, er det ikke muligt for alle medarbejdere at opnå uddannelse.

Om mangel på uddannelse siger Ingeniøren f.eks.: ”ja i de seks år jeg har været der, har vi ikke været på noget sådan efteruddannelse, opkvalificering eller sådan af forskelligt, så jeg synes jo det. Det det kan jeg ikke rigtig få til at hænge sammen med karriereudvikling” (Bilag 7: 3). Selvom teorien betoner vigtigheden af uddannelse, er det ikke alle medarbejdere, der bliver tilbudt uddannelse i TFS. Der opstår derfor et gab imellem det, som teorien siger, at organisationen bør gøre og det, som TFS reelt gør.

Årsagen til den manglende uddannelse af Ingeniøren, er sandsynligvis økonomisk forankret, da TFS som sagt prioriterer sine ressourcer således, at fokus er på at fastholde topmedarbejdere og ikke medarbejdere generelt. Den økonomiske forankrede årsag til den manglende udvikling, er også det, Ingeniøren tror, er grundlaget for hendes manglende uddannelse. Hun siger: *”lige så snart man kommer med et eller andet, så så koster det, det koster altid lidt penge, og så siger de øverste, jamen det har vi ikke [Interviewer 1: hm], eller også så vil amerikanerne ikke bevilge pengene, eller hvad ved jeg [Interviewer 1: hm]. Men jeg ved, midlerne er der i hvert fald ikke [Interviewer 1: nej], så så det går, så jeg synes, det halter rigtig meget på øhh på vores område i hvert fald”* (Bilag 7: 3). Citatet indikerer, at TFS anvender økonomiske ressourcer som argument for at fravælge uddannelse af nogle medarbejdere.

Situationen med Ingeniøren er et eksempel på et sted, hvor der opstår et gab mellem det teorien siger, og det organisationen gør i praksis. Selvom teorien lægger op til uddannelse, kan den manglende uddannelse på dette område dog være en bevidst strategi, da fastholdelse gennem uddannelse og karrieremuligheder er en strategi TFS anvender til topmedarbejderne og ikke til medarbejdere generelt. Det burde dog være muligt for TFS at tilbyde flere medarbejdere uddannelse uden at øge deres uddannelsesomkostninger væsentligt. I tilfælde af at TFS ikke mener, de har de økonomiske muligheder til at uddanne medarbejderne, men dog er interesserede i, at fastholde dem, bør TFS, som teorien foreskriver, være bedre til at kommunikere sandheden om deres situation ud til medarbejderne.

8.3.2.4 Delkonklusion – uddannelse

TFS anvender både eksterne og interne uddannelsesmuligheder. Begge uddannelsesformer er fuldt ud i overensstemmelse med den teoretiske ramme, som vi anvender i specialet. Ud fra den burde de medarbejdere, som modtager uddannelse, blive motiveret til at blive i organisationen. Dette viste sig også at være tilfældet hos nogle medarbejdere, hvorfor der i disse tilfælde er overensstemmelse mellem teoriens forudsigelser og praksis.

Motivationen for en fremtid i organisationen var dog ikke lige udbredt hos alle medarbejderne, selvom de får betalt deres uddannelse af TFS. Om årsagen til den manglende motivation skulle findes i uddannelse eller i et andre to elementer i motivation for fastholdelse er vanske-

lige at bedømme. Dog kan vi konkludere, forudsat at den teoretiske ramme virker, at der er et gab mellem teori og virkelighed, da ikke alle medarbejdere oplever øget motivation på trods af uddannelse.

Ikke alle medarbejdere bliver tilbudt uddannelse, hvilket på sin vis er i uoverensstemmelse med teorien. Man kan dog argumentere for, at TFS's overordnede mål for fastholdelse ikke er at fastholde alle for enhver pris, men i stedet at prioritere ressourcerne med henblik på at fastholde toptalenter. Det at TFS vælger ikke at tilbyde alle medarbejdere uddannelse, kan derfor være udtryk for en bevidst, økonomisk strategi.

Det er dog muligt for TFS både at uddanne sine medarbejdere og samtidig holde uddannelsesomkostningerne på et minimum. Organisationen lægger selv op til, at interne uddannelser har høj prioritet, da denne uddannelsesform formår at øge medarbejderens kompetencer uden store omkostninger for organisationen. Det virker dog ikke til, at den interne uddannelse tilbydes på alle niveauer i organisationen, hvorfor TFS bør implementere interne uddannelsesmuligheder flere steder i organisationen. Omkostningerne til den interne uddannelse vil være lav, og samtidig vil TFS spare ressourcer på medarbejderudskiftning.

8.3.3 Uddelegering

Det tredje og sidste element i vores teoretiske ramme for fastholdelse er uddelegering. Derfor vil det følgende afsnit omhandle, hvorvidt og hvordan TFS formår at uddelegere ansvar til medarbejderne i organisationen. Afsnittet er opdelt tre dele: ændring i jobdesignet, jobrotation og manglende uddelegering, hvorfor uddelegering vil blive belyst fra tre vinkler.

8.3.3.1 Ændring i jobdesignet

Det første analysepunkt er ændring i jobdesignet, hvilket vi vil tage udgangspunkt i i dette afsnit.

Uddelegering af ansvar handler i høj grad om at ændre i medarbejderens jobdesign, så medarbejderen løfter opgaver på det niveau, hun er i stand til, samtidig med at organisationen opnår det størst mulige udbytte af medarbejderens kompetencer. Nye ansvarsområder er samtidig med til at gøre jobbet mere spændende for medarbejderne, hvorfor uddelegering af ansvar er med til at fastholde. Uddelegering handler således om karriere, og medarbejderens opfattelse af karriereudvikling – særligt hvis der tænkes på karriere i traditionel forstand. Det øgede ansvar i jobbet behøver dog ikke at betyde større ansvar på et højere vertikalt organisatorisk niveau, men kan også betyde et øget horisontalt ansvarsområde. Denne måde at tænke karriere på, er den måde karriere anskues ud fra det grænseløse karrierebegreb. Det er samtidig den måde, HR-directoren mener, at karriere skal forstås, når det kommer til større ansvarsområder: *"Det er at tage nogle ekstra ansvarsområder ind, så man bygger i bredden, ikke i højden"* (Bilag 2: 4).

Lysten til øget ansvar og dermed lysten til en ændring i jobdesignet er ud fra den teoretiske ramme med til at skabe motivation for fastholdelse hos medarbejderne. Denne antagelse bliver bekræftet af Controlleren, som siger: *"Jamen altså jeg håber da, at jeg kommer ud og får noget mere ansvar også i og med, at jeg får lidt papir på og uddanner mig videre her [Interviewer 2: ja], så håber jeg på, at der kommer lidt større udfordringer og øhh med noget mere ansvar til mig"* (Bilag 6: 2). Behovet for øget ansvar er steget i forbindelse med Controllerens uddannelse. Et eksempel på sammenhængen mellem elementerne i teorien, og at disse ikke hver for sig kan motivere effektivt. Controlleren siger: *"Ja jeg skulle også gerne kunne bruge den til et eller andet, og det jeg ikke sikker på, at jeg kommer til her, det må jeg jo så være ærlig og sige, så. (...) Om det bliver et hul her, eller om der bliver muligheder her, eller om det bliver et andet sted"* (Bilag 6: 6).

Controllerens udtalelse indikerer, at TFS ikke kan fastholde hende uden at uddelere ansvar. Fastholdelse opnås derved ikke selvom, TFS har brugt ressourcer på Controllerens uddannelse. Da hun har fået sin uddannelse eksternt, har denne uddannelse stillet hende væsentligt bedre på jobmarkedet, end hun var tidligere. Der er derfor en vis sandsynlighed for, at Controlleren vil kunne finde beskæftigelse i en anden organisation. En ny organisation der vil høste frugten af de ressourcer, som TFS har brugt på Controllerens uddannelse, uden at den nye organisation vil komme til at bære omkostningerne for uddannelsen. Det bør derfor være i

TFS's interesse at fastholde Controlleren, da det er deres eneste måde at opnå de fordele, som hun gennem sine nye kompetencer kan bidrage med til organisationen.

Controlleren giver dog udtryk for, at hun ikke er sikker på, at organisationen vil uddelegere ansvar til hende. Er denne formodning rigtig, vil det have været ressourcespild af TFS at uddanne Controlleren, både fordi de ved manglende uddeleregning ikke skaber de rammer, der bedst udnytter hendes nye kompetencer, og fordi de ikke vil formå at fastholde Controlleren på trods af den investering, de har gjort i hendes uddannelse. Det lader dog til, at TFS er bevist om at udnytte sine medarbejderes potentiale bedst muligt. Manageren siger: *"er er de modne til noget mere, kan de løfte flere opgaver, og hvis de kan det, jamen så kigger man jo hele tiden på hvad sk, hvad er det for nogle profiler, man har, og hvordan kan man udnytte dem bedst ..."* (Bilag 3: 4). Ud fra et ressourceperspektiv må det derfor formodes, at TFS har en eller anden *plan* med Controlleren, der indbefatter uddelegering af ansvar, når denne har færdiggjort sin uddannelse. Er det tilfældet ligger fastholdelsesproblemet ikke i manglende uddelegering eller manglende uddannelse men skyldes i stedet manglende kommunikation herom.

Uddelegering har også betydning for Operatørens motivation for at blive i organisationen. Hun siger: *"Ja, så havde jeg nok set lidt efter noget andet [interviewer 1: Ja], men jeg får hele tiden lov til at prøve noget nyt ikk' [interviewer 2: Jo], få ansvar for et eller andet eller [interviewer 1: Ja]"* (Bilag 4: 6). Operatørens udtalelser underbygger den teoretiske rammes antagelse om, at uddelegering af ansvar til medarbejderne fører til motivation for fastholdelse. TFS handler korrekt ud fra teoriens antagelser, hvilket gør det muligt for organisationen at fastholde Operatøren.

8.3.3.2 Anvendelse af jobrotation

En anden måde, at tildele nye opgaver eller kompetencer på, er ifølge Dibble at anvende jobrotation. Jobrotation er desværre et af de områder, hvor vores materiale er mangelfuldt. Vi kan jf. vores interview med Operatøren (Bilag 4) se, at TFS anvender jobrotation, da hun kort benævner det. Empirien er dog så spinkel, at vi ikke kan analysere på det, men blot konkludere, at TFS i større eller mindre grad anvender jobrotation.

8.3.3.3 Manglende uddelegering

I TFS er der dog også eksempler på steder i organisationen, hvor uddelegering ikke finder sted. I følge teorien vil den manglende uddelegering føre til, at medarbejderne bliver demotiverede. Det er derfor også relevant at belyse manglende uddelegering, hvilket vil vi gøre i nærværende afsnit.

Vores teoretiske udgangspunkt påpeger som sagt, at uddelegering er vigtigt for medarbejderens motivation for at blive i organisationen. Denne teoretiske antagelse bliver bekræftet af Ingeniøren, idet hun siger: *"Altså der er jo ingen tvivl om, at øhh et sted, hvor der ikke sker noget, har en udløbsdato [Interviewer 1 og 2: hmm], hvornår den er, ja det ved jeg ikke (...) så for mit vedkommende vil det, hvis ikke der sker noget andet, så vil det nok være inden for overskuelig årrække ik"* (Bilag 7: 6). Den manglende uddelegering af ansvar er således det, der gør, at Ingeniøren overvejer at søge væk fra organisationen. Samtidig betyder det, at hun mener, at hendes job og dermed hendes karriere ikke har udviklet sig igennem de sidste år:

"Interviewer 2: Synes du, at at der er, altså er det meget det samme job, det du har nu, som det du blev ansat til for seks år siden?"

Ingeniøren: Ja det er det [Interviewer 2: ja], det er det" (Bilag 7: 6).

Uddelegerer organisationen ikke ansvar til medarbejderne medfører det, at medarbejderne føler, at deres karriere står stille. I tilfældet med Ingeniøren er der gap mellem det teorien foreskriver, at organisationen skal gøre, og det TFS reelt gør. Gappet medfører, at Ingeniøren bliver demotiveret. I og med hun påpeger, at *hvor der ikke sker noget, har en udløbsdato*, er der en latent mulighed for, at hun på længere sigt overvejer at forlade organisationen. TFS manglende handlinger skaber derved dysfunktionalitet ift. den teoretiske ramme.

8.3.3.4 Delkonklusion - uddelegering

Uddelegering af ansvar er ifølge teorien med til at motivere medarbejderne, hvilket også til dels har vist sig at være tilfældet i TFS. På det område er der således overensstemmelse mellem teori og praksis. At der er overensstemmelse mellem teori og praksis betyder dog samtidig, at de medarbejdere, der ikke oplever, at organisationen er villige til at uddelegere ansvar, bliver demotiverede. For at løse dette problem, skal TFS være opmærksom på, at give medarbejderne større ansvar, hvilket gøres ved at ændre medarbejdernes jobdesign. Ændringen af jobdesignet og det øgede ansvar vil både motivere medarbejderne, og samtidig være gavnligt for organisationen, da deres kompetencer derved udnyttes fuldt ud.

Derudover er det vigtigt, at TFS arbejder med sin kommunikation, da manglende kommunikation omkring øgede ansvarsområder kan medføre, at medarbejderne slet ikke tror, at det er en mulighed, hvorfor medarbejderne bliver demotiverede, på trods af at organisationen muligvis havde forestillet sig at uddelegere ansvar til medarbejderen. Disse og de øvrige punkter, som TFS bør arbejde med for at forbedre motivationen for fastholdelse, vil blive gennemgået i næste afsnit, hvor vi vil udarbejde en handleplan.

8.3.4 Handleplan

Ovenstående analyse omhandler, hvad TFS gør og bør gøre for at fremme karriere og fastholdelse af medarbejderne. Da alle tre motivationsformer hænger sammen for at kunne motivere til fastholdelse, er det først nu muligt mere præcist at udtale sig om, hvad der gør sig gældende ift. disse. I dette afsnit vil vi derfor samle konklusionerne fra analysen og udarbejde en handleplan med fokus på de steder, hvor TFS's handlinger skaber dysfunktionalitet ift. teorien. Vi vil derved finde frem til, hvorledes TFS bør handle, så de fremmer karriere og fastholdelse af medarbejderne så hensigtsmæssigt som muligt.

8.3.4.1 Baggrund – en situationsbeskrivelse

I det følgende afsnit vil vi skitsere den kontekst, som handleplanen udspiller sig i, for derved at pointere hvorfor det er relevant for organisationen at arbejde aktivt med punkterne i handleplanen.

Selvom TFS i høj grad nævner de elementer, som vores teoriramme foreskriver, er der (ud fra analysen) flere steder et gap mellem det flere af TFS's ledere gør, og det teorien påpeger, at de bør gøre. Analysen viste derfor, at der var en stor spredning i, hvorvidt og i hvilken grad lederne formåede at følge disse retningslinjer/normative regler. Derudover er alle tre elementer til motivation nævnt i vores empiriske materiale, hvilket umiddelbart viser, at TFS formår at inddrage motivationselementerne i deres arbejde med at fremme karriere og fastholdelse, ligesom teorien foreskriver. Dog viser analysen også, at TFS flere steder ikke formår at anvende disse motivationselementer i samspil med hinanden og dermed ikke opnår eller muligvis ikke vil opnå den funktionalitet, som samspillet mellem elementerne kunne have givet ifølge teorien.

Derved bliver dette en handleplan, der viser, hvor TFS bør træne/udvikle ledernes kompetencer bedre, og hvordan samspillet mellem motivationselementerne bør foregå, så det er mest hensigtsmæssigt at fremme karriere og fastholdelse på baggrund af specialets teoriramme. De overordnede retningslinjer, der opstilles i denne handleplan, er som nævnt elementerne kommunikation, uddannelse og uddelegering, som vi har taget udgangspunkt i i ovenstående analyse.

8.3.4.2 Opstilling af konkret mål

I dette punkt vil vi konkretisere, hvad TFS's overordnede mål er for at arbejde med karriere og fastholdelse i organisationen.

- Målet med at arbejde med karriere og fastholdelse er, at lederne i TFS skal hjælpe medarbejderne med at skabe tydelighed i deres karriere, så det understøtter den overordnede virksomhedsstrategi og medarbejdernes lyst til at blive i TFS.

8.3.4.3 Opstilling af konkrete opgaver

Vi vil i det følgende afsnit opstille konkrete mål, som TFS bør arbejde med for forbedre motivationen for fastholdelse hos medarbejderne. Det er vigtigt at understrege, at alle elementerne er lige betydningsfulde, og at de er gensidigt afhængige af hinanden. Det betyder eksempelvis, at vi i analysen så, at der er mangel på kommunikation, hvilket påvirker elementerne uddannelse og uddelegering, så de to sidste motivationsformer heller ikke fungerer efter hensigten. Det er derfor relevant at se på, hvilke opgaver lederne bør trænes og udvikles til at kunne håndtere, så de handler hensigtsmæssigt.

Kommunikation:

- TFS's overordnede strategi:
 - Lederne skal til den årlige PMD-samtale kunne forklare medarbejderne, hvad TFS's strategi er, og hvordan dennes afdeling herunder medarbejderen bidrager til strategien.
 - Stillingsopslag – Kulturændring (normændring):
 - Dibble påpeger, at manglende effekt ved stillingsopslag kan afhjælpes med en kulturændring, hvilket også er den terminologi, som vi har anvendt tidligere i specialet. Ud fra Scheins perspektiv vil det dog være mere korrekt at anvende betegnelsen normændring. Ifølge Schein er der tale om en normændring, da normer er de værdier og handlinger, som medarbejder og organisation er bevidst om. Ud fra Scheins teori er der tale om normer, da medarbejderne er i stand til eksplicit at forklare handlemåder samt at stille sig kritisk overfor disse. Dette havde ikke været muligt, hvis der var tale om kultur, da denne i højere grad er forankret i de grundlæggende antagelser. Disse er dybere forankret og dermed ikke mulige at stille spørgsmålstejn ved, da de tages for givet (Schein 1996B). Vi mener derfor ikke, at der, som Dibble påpeger, bør ske en kulturændring men blot en normændring. Dette speciale handler dog ikke om kultur, hvorfor vi ikke vil gå mere i dybden med disse begreber.
- Rent praktisk bør TFS og lederne gå foran som et godt eksempel og derigennem gøre medarbejderne opmærksomme på, hvordan stillingsopslag skal anvendes, og hvor de finder dem henne. Dette kan f.eks. gøres ved at stillingsopslagene bliver brugt mere aktivt i tiltagene for udvikling af medarbejderne. Ek-

sempelvis kunne lederne inddrage stillingsopslagene i de løbende korte møder mellem lederen og medarbejderen. Herigennem kan organisationen ændre den norm, der er omkring stillingsopslag i organisationen.

- Løbende Feedback:
 - Feedback skal ske (udover i PMD-samtalen) ved løbende at give medarbejderne feedback på deres arbejde. Feedbacken skal være relevant og specifik for jobbet, og den skal forekomme tidsmæssigt ift. udførelsen af jobbet. Da vores empiriske materiale ikke var fyldestgørende på dette område, er det ikke muligt for os at udtale os om, hvorvidt TFS lever op til teorien. Vi har derfor valgt at inddrage dette punkt og komme med forslag til redskaber. Dette har vi gjort, da vi mener, det er bedre at påpege et ikke eksisterende problem, end at fortie et eksisterende. Løbende feedback kan ske vha. disse redskaber (Dibble 1999):
 - Giv medarbejderen en beskrivelse af, hvad der forventes.
 - Observer medarbejderens adfærd (evt. gennem en checkliste).
 - Hold et kort møde med medarbejderen jævnligt for at diskutere medarbejderens kompetencer og disses betydning for medarbejderens præstation og for arbejdet.
 - Giv løbende ros/ris i det øjeblik medarbejderen udfører opgaven.
 - Feedback i forbindelse med afslag på karriereønsker:
 - Lederne skal skabe en dialog med medarbejderne om, hvorfor de har fået et afslag, og hvad der udviklingsmæssigt skal til for ikke at få afslag en anden gang.

Uddannelse

- Ekstern uddannelse
 - TFS skal fortsætte med at anvende eksterne uddannelsesmuligheder.
 - Organisationen skal blive bedre til at kommunikere formålet med uddannelsen, så de ressourcer, organisationen bruger på uddannelse, ikke bliver spildt, fordi medarbejderne pga. dårlig kommunikation ikke opnår den motivation, som uddannelsen ellers ville give dem.

- Interne uddannelsesmuligheder
 - TFS skal fortsætte med at anvende interne uddannelsesmuligheder.
 - Intern uddannelse skal anvendes i endnu højere grad, da intern uddannelse er en billig måde at uddanne medarbejderne på samtidig med, at uddannelsen motiverer medarbejderne til fastholdelse.

Uddelegering:

- Organisationen skal i højere grad anvende uddelegering. Øget uddelegering er ønskværdigt af flere årsager:
 - Medarbejderne bliver motiverede af ændrede jobdesign og øget ansvar.
 - Organisationen anvender medarbejdernes kompetencer bedre, hvilket er ressourcemæssigt fordelagtigt for TFS.
- Organisationen bør blive bedre til at kommunikere, hvilke planer de har for uddelegering i fremtiden, således at medarbejderne ikke får en opfattelse af, at organisationen ikke har planer om uddelegering – f.eks. efter endt uddannelse af medarbejdere.

8.3.5 Overordnet delkonklusion af fastholdelsesanalysen

Det har ud fra analysen været muligt at vurdere, hvad TFS gør og bør gøre for at fremme karriere og fastholdelse ved at se på, hvor TFS handler funktionelt og dysfunktionelt ift. den teoretiske ramme. I forbindelse med alle tre motivationsformer er det forskelligt, i hvilken grad lederne handler, som teorien foreskriver. Ift. kommunikationen er det ikke alle ledere, der formår at skabe en sammenhæng mellem medarbejdernes karriere og TFS's overordnede mål. TFS anvender, som teorien foreskriver, både eksterne og interne uddannelsesmuligheder. Dog er det ikke alle medarbejdere, som på trods af uddannelse er lige motiverede for at blive i TFS. Dette kan skyldes manglende kommunikation om formål med uddannelse og/eller uddelegering af ansvar. Derudover er det ikke alle medarbejdere, der tilbydes uddannelse, hvilket også skaber et gab mellem teori og praksis. Det virker som om, at det ikke er alle ledere, der formår at kommunikere nok med deres medarbejdere om mulighederne for større ansvar og opgaver, hvilket demotiverer medarbejderne.

På baggrund af ovenstående er det tydeligt, hvor vigtigt det er, at lederne formår at anvende alle tre elementer, da det er i samspillet mellem disse, at karriere og fastholdelse fremmes. Selvom TFS nogle steder gør, som teorien foreskriver, viser de steder, hvor der er gaps og dermed dysfunktionalitet ift. teorien, at dette er menneskeskabte fejl, og dermed ikke modellen som er problemet. I og med at dysfunktionaliteten er opstået på baggrund af TFS's handlinger, har vi udarbejdet en handleplan, som tager udgangspunkt i ovenstående gaps mellem teori og praksis, for hvordan TFS bør handle for at fremme karriere og fastholdelse.

9.0 Komparativ analysediskussion

I de ovenstående analyser har vi belyst karriere ud fra to forskellige vinkler. I de følgende afsnit vil vi forsøge at samle trådene fra de to analyser og forklare, hvorfor en komparativ analyse er fordelagtig at anvende til at besvare specialets problemformulering ved også at komme ind på, hvilke ligheder og forskelle der er mellem teorierne.

9.1 Komparativ analyse – hvorfor?

Nærværende speciale anvender som bekendt en komparativ analysemetode. I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan det komparative har været med til at give os en større forståelse af, hvad karriere er, og hvad karriere gør.

I og med at vores videnskabsteoretiske udgangspunkt er socialkonstruktivistisk, er det primære formål med specialet at få et mere nuanceret billede af karriere. For at opnå en større forståelse, har vi valgt at undersøge karriere i TFS på to måder. I vores undersøgelse af karriere spørger vi derfor både til ”Hvordan forstås karriere i Thermo Fisher Scientific?” og ”Hvad gør Thermo Fisher Scientific, og hvad bør de gøre for at fremme karriere og fastholdelse?”. Det, vi sammenligner i analyserne, er således karriere og karriere i relation til fastholdelse. I kraft af de to spørgsmåls forskellighed har det været relevant at anvende den komparative analysemetode, da den giver os mulighed for at besvare spørgsmålene vha. forskellig teori og videnskabsteori. Da det teoretiske udgangspunkt, og måden vi har spurgt på, har været forskellig, er konklusionen i analyserne også to forskellige billeder af, hvad karriere er, og hvad karriere gør (En diskussion af ligheder og forskelle mellem de to perspektiver vil blive gennemgået i næste afsnit).

“The underlying goal of comparative analysis is to search for similarity and variance” (Millis et al. 2006; 621) er ifølge Millis et al. formålet med den komparative analyse. Forskellene og lighederne mellem de to analytiske tilgange har i samspil været med til uddybe og nuancere den forståelse, som vi har fået af, hvad karriere er, og hvad karriere gør i TFS. I den diskursteoretiske analyse har vi set på forståelser af karriere ud fra TFS’s og forskellige typer af medarbejderes italesættelser af karriere, hvorved vi har set på diversiteten og sammenfaldene i forståelsen af karriere. Den diskursteoretiske analyse og dens resultater harmonerer med spe-

cialalets overordnede socialkonstruktivistiske tilgang. Den fastholdelsesteoretiske analyse har undersøgt karriere ud fra et funktionalistisk perspektiv. Dette perspektiv er vanskeligere at forene med specialets overordnede socialkonstruktivistiske vinkel i og med, at de to paradigmer har modstridende kvalitetskriterier. Netop de modstridende tilgange i analyserne har dog været det, der har nuanceret vores forståelse af karriere.

En anden fordel, som vi har opnået i anvendelsen af den komparative analyse, er, at den har givet os mulighed for at anvende styrkerne fra to forskellige positioner. Her er det primært den fastholdelsesteoretiske analyse, der har bidraget med et nyt perspektiv i og med, at diskursteorien er en teori indenfor specialets overordnede videnskabelige syn – socialkonstruktivismen. Inddragelsen af det funktionalistiske perspektiv har f.eks. muliggjort udarbejdelsen af en handleplan og har derfor, udover at give større forståelse, også været med til skabe et mere konkret værktøj for organisationen. Dette havde ikke været muligt, hvis vi udelukkende havde anvendt et diskursanalytisk blik, da udarbejdelsen af en handleplan er modstridende med både socialkonstruktivismens og diskursteoriens kvalitetskriterier. I samspil har de to analyser derfor har givet os en forståelse og indsigt, som ikke er mulig at opnå gennem én analytisk tilgang alene. Denne opfattelse deles af Millis et al.: *“Comparisons not only uncover differences between social entities, but reveal unique aspects of a particular entity that would be virtually impossible to detect otherwise”* (Millis et al. 2006; 621).

Samspillet mellem de to analyser har derfor været universelt ift. opnåelsen af en øget forståelse af karriere i TFS. For at skabe et større overblik, vil vi i det følgende afsnit mere detaljeret diskutere ligheder og forskelle mellem de to analyser både ift. deres videnskabsteoretiske kriterier og den konkrete empiriske viden, som de hver især har bidraget med. Det er som nævnt i lighederne og forskellene, at styrken i den komparative analyse ligger.

9.2 Ligheder og forskelle ud fra ovenstående analyser

Denne del af diskussionen omhandler de mere konkrete ligheder og forskelle på de to foregående analyser. Sammenligningerne af analyserne vil både foregå ved at sammenholde teoriernes videnskabsteoretiske kriterier og den viden, som vi er kommet frem til i analyserne af vores empiri. I første del af afsnittet vil vi komme ind på den lighed, der er mellem teorierne og

analyserne. I anden del diskutere de forskelle, der er. I tredje og sidste del af afsnittet vil vi fokusere på, hvordan vores forståelse af karriere er blevet mere nuanceret med en komparativ analysemetode.

9.2.1 Ligheder mellem diskursanalysen og fastholdelsesanalysen

Denne del vil som nævnt omhandle de ligheder, der er mellem de to ovenstående analyser. Her vil vi komme ind på den foranderlighed, som teorierne indeholder, og som kommer til udtryk i TFS's kommunikation omkring karriere og lederne forskellige håndteringer af medarbejdernes karriere.

Ved at sammenligne de to komparative analysedele viser alle tre motivationsformer fra fastholdelsesteorien sig mere eller mindre i diskursanalysen ved den måde, hvorpå karriere forstås og italesættes. I både den diskursteoretiske og den fastholdelsesteoretiske analyse bliver det således tydeligt, at flere af de samme problemstillinger gør sig gældende. Eksempelvis at kommunikationen omkring karriere ikke er fyldestgørende, og at lederne håndterer medarbejdernes karriere forskelligt. Derudover viser begge analyser, at det ikke altid er tydeligt, hvornår og hvordan uddannelse eller uddelegering anvendes. I forlængelse af dette viser der sig et mønster af, at der ikke er enighed blandt medarbejderne om, hvorvidt ovennævnte problemstillinger reelt er et problem, da nogle af medarbejderne oplever, at disse fungerer. Selvom dette kommer til udtryk i både den diskursteoretiske og den fastholdelsesteoretiske analyse, er det ud fra forskellige udgangspunkter/kriterier, at vi er kommet frem til det, og det har forskellig betydning for, hvordan konsekvenserne heraf opfattes. Dette vil vi komme ind på i afsnittet om forskelle, hvorfor afsnittet om ligheder mellem analyserne ikke vil være lige så omfattende som det om forskelle.

Et af de aspekter, som ses i begge teorier og dermed også i vores analyser, er den foranderlighed, der kan forekomme. Ud fra et diskursteoretisk perspektiv udfordres diskurserne konstant, hvorfor diskursernes rammer og regler for, hvad der kan siges *noget om* og gøres rykkes og ændres. Diskurserne kan til en vis grad fikseres ved, at de reproduceres, men dette er kun midlertidigt indtil diskurserne udfordres igen (Collin 2003). Med fastholdelsesteoriens afsæt i Mertons funktionalistiske perspektiv kan karriereelementerne enten være funktionelle, dys-

funktionelle eller ikke-funktionelle i fastholdelsen af medarbejdere. Graden af udvalgte elementers funktionalitet afhænger af, i hvor høj grad de normative regler følges, så et hensigtsmæssigt system kan opretholdes. Graden af funktionalitet og udskiftning af elementer skaber dermed forandringen/ændringen i systemet (Merton 1968). Selvom der er mulighed for foranderlighed i begge teorier, bygger de ikke på de samme kriterier, hvilket vi vil se i afsnittet om forskelle. Der kan dog alligevel tales om, at begge teorier bygger på et dynamisk aspekt, som skaber en eller anden form for mulighed for at diskutere *det som er lige nu*, og gennem diskussionerne og handlingerne være med til at forandre diskursen/systemet, samt analysere hvordan forandringerne af diskursen/systemet kommer til udtryk.

En af konklusionerne for begge analyser er bl.a. at problemstillingerne ift. at forstå, hvad karriere er i TFS og deres forsøg på at fremme karriere, i høj grad er opstået på baggrund af den kommunikationsform, TFS anvender. Ud fra den diskursteoretiske analyse handler det om, at TFS ikke har formået at skabe en dominerende karrierediskurs i organisationen, hvorfor nogle medarbejdere vedbliver at udfordre forståelserne af karriere med deres egne forståelser, og dermed ikke har samme opfattelse som TFS af, at de har mange karrieremuligheder. I den fastholdelsesteoretiske analyse handler det om, at de tiltag som anvendes ift. TFS's kommunikation, ikke lever op til det, som teorien foreskriver som mest hensigtsmæssigt. Dette påvirker også de andre tiltag. Derved henviser foranderligheden i begge teorier til, selvom disse ikke bygger på de samme kriterier, at kommunikationen eller mangel på samme skaber nogle problemstillinger ift. at forstå, hvad karriere gør, og dermed opnå TFS's overordnede mål samt at fastholde medarbejderne.

Et andet aspekt, hvor foranderligheden kommer til udtryk i begge analyser, omhandler ledernes forskellige håndteringer af medarbejdernes karrieremuligheder. Begge analyser viser, at ledernes forskellige håndteringer, har konsekvenser for medarbejdernes karrieremuligheder. I diskursanalysen betyder det, at flere ledere ikke reproducerer TFS karrierediskurs, og dermed er med til at udfordre denne sammen med medarbejderne frem for at være med til at skabe en dominerende diskurs om karriere. I fastholdelsesanalysen er konsekvenserne, at lederne ikke følger teorien og de normative regler, hvilket skaber dysfunktionalitet ift. fastholdelsesmodellen. Dette gør, at TFS ikke fremmer karriere og fastholdelse i den grad, som de kunne, hvis alle lederne fulgte den teoriramme, vi har anvendt.

9.2.2 Forskelle mellem diskursanalysen og fastholdelsesanalysen

Selvom både diskursteorien og fastholdelsesteorien betoner foranderlighed, bygger teorierne som nævnt på forskellige kriterier. Det er derfor relevant at komme ind på de forskelle, der er mellem analyserne og teorierne, og som er væsentlige for at kunne besvare vores problemstilling, hvilket dette afsnit vil omhandle.

9.2.2.1 Forståelse vs. normativitet

Den første forskel, som vi har vurderet er relevant er diskursteoriens og fastholdelsesteoriens forskellige måder at gå til "virkeligheden" - genstandsfeltet på. I det følgende afsnit vil vi uddybe forskellen på forståelse og normativitet.

De to teorier vi inddrager i den komparative metode har forskellige videnskabelige idealer. Hvor socialkonstruktivismen har fokus på menneskets erkendelse, har funktionalismen et realistisk fokus, der "(...) *betragter det, den analyserer (systemet), som en egenskab ved verden*" (Fuglsang 2005: 119). Dette aspekt har betydning for udgangspunktet i analyserne. I den diskursteoretiske analyse er udgangspunktet empirien, hvorimod det analytiske udgangspunkt i fastholdelsesanalysen er teorien. I et diskursteoretisk perspektiv handler det om at forsøge at beskrive og forstå den diskurs, individer beskriver deres sociale virkelighed ud fra (Collin 2003 & Howard 2005). På denne måde arbejder diskursteorien ud fra et forståelsesperspektiv. Fastholdelsesteorien arbejder derimod ud fra et normativt perspektiv, da teorien forsøger at beskrive, hvordan virkeligheden bør være, og dermed angive i hvilken retning den undersøgte virkelighed bør udvikle sig. Da Mertons funktionalistiske perspektiv anses for at være pluralistisk, går denne videnskabsteori og dermed også fastholdelsesteorien samtidigt deskriptivt til virkeligheden. Dvs. at der også undersøges, hvordan virkeligheden er (Web 6 & Fuglsang 2005).

Denne forskel kommer på den ene side til udtryk i specialet i problemformuleringens underspørgsmål. Vi har udarbejdet et spørgsmål, der henvender sig til diskursteorien, idet vi spørger til: "*Hvordan karriere forstås i Thermo Fisher Scientific?*", og et spørgsmål til det funkti-

onalistiske fastholdelsesperspektiv: "*Hvad gør Thermo Fisher Scientific, og hvad bør de gøre for at fremme karriere og fastholdelse?*". På den anden side kommer det også til udtryk i *det, der kan siges noget om* i hver af teorierne. Diskursteorien gav os mulighed for at få et indblik i mangfoldigheden af de forståelser, der bl.a. er om karriere i TFS, samt hvilken betydning disse forståelser har for medarbejdernes karrieremuligheder. Dog er der i brugen af diskursteori alene ikke i så stor en grad mulighed for at udtale sig om de initiativer TFS iværksætter - eller hvorvidt disse bør ændres. Dette gav fastholdelsesteorirammen os muligheden for at se nærmere på.

Der er dog også lighed mellem forståelse og normativitet i og med, at begge teorier taler om, at måden, hvorpå vi forstår, har betydning for, hvordan vi handler. Dog vægter de betoningen af forståelse og handling forskelligt pga. deres forskellige videnskabelige udgangspunkter, hvilket udgør en forskel i analyserne. Ved at socialkonstruktivismen tager udgangspunkt i empirien, er dette en induktiv tilgang, forståelsen af verden opnås derfor gennem empirien. I socialkonstruktivismen anses subjektets tanker og forståelse for det, der giver subjektet bestemte handlemuligheder (Collin 2003 & Kjærbeck 1998). Det betyder, at medarbejdernes karrieremæssige handlemuligheder i TFS skabes ud fra medarbejdernes forståelse og de kontekster, som de indgår i. Denne opfattelse kommer til udtryk i den diskursteoretiske analyse ved at medarbejderne italesætter og skaber en diskurs, hvorudfra de handler. F.eks. italesætter Operatøren en diskurs om karriere som værende vertikal. Hun påpeger, at folk, der har karriere, er målrettede. Hun mener ikke selv, hun har været målrettet og taler derfor ikke om sig selv ift. karriere. Funktionalismen tager modsat socialkonstruktivismen udgangspunkt i teorien, og anvender derfor en deduktiv metode. I funktionalismen er det den teoretiske forståelse, der danner udgangspunktet for subjektets handlemuligheder (Kjærbeck 1998). I fastholdelsesanalysen kommer dette til udtryk i udarbejdelsen af handleplanen. Denne kræver en bestemt form for handling; bestemt af vores teoretiske udgangspunkt. Derved skabes handlingen ud fra, hvordan modellen forstås. Pga. det normative aspekt betyder det, at organisationen bør handle ud fra den forståelse, som teorien mener, er den mest effektive. I og med at karriereopfattelsen i den diskursteoretiske analyse skabes ud fra TFS's og medarbejdernes forståelser, og i fastholdelsesanalysen skabes ud fra teoriens forståelse, er der således et forskelligt udgangspunkt i forståelsen af karriere. Dette skaber en nuancering i opfattelsen af, hvad karriereforståelsen gør ift. medarbejdernes handlemuligheder.

9.2.2.2 Personperspektivet

Et andet væsentligt aspekt, som adskiller diskursteorien og fastholdelsesteorien, er deres menneskesyn. Forskellighederne i individanskuelsen vil derfor være fokuset for det følgende afsnit.

Inden for diskursteorien handler menneskesynet om, at diskurs er konstituerende. Dvs., at diskurserne er det, der former den sociale verden, hvorfor mennesket er med til at forme den sociale verden i den måde verden italesættes på (Jørgensen et al. 2008). Inden for det funktionalistiske fastholdelsesperspektiv har individet en kerne og kan manipuleres gennem normative regler, selvom mennesket har en frihed til at handle, som denne vil. I funktionalismen handler det derfor om at undersøge hvilke objektive elementer, der kan anvendes til at minimere menneskets subjektive behov (Web 7 & Merton 1968).

I og med at der ifølge diskursteorien kan være mange forskellige diskurser inden for samme organisation, er det ikke nødvendigvis negativt, at TFS og medarbejderne forstår karriere forskelligt og som noget subjektivt. Tværtimod kan der argumenteres for, at det bevirker til, at nogle medarbejderne kan se karrieremuligheder som, de ønsker, men som ikke er relevante for andre i organisationen. Dette kan eksempelvis være Eleven, der ønskede at få en plastmager uddannelse. En uddannelse som ikke umiddelbart er relevant for Ingeniørens karriere. Ifølge Laclau og Mouffe er det ikke væsentligt eller muligt at opnå fuldstændig enighed, da der altid vil være diskurser til at udfordre andre diskurser. Dette betyder, at de forskellige opfattelser af karriere kan virke positivt, fordi det kan give flere karrieremuligheder for medarbejderne. Dette menneskesyn gør, at individet i højere grad end i fastholdelsesteorien kan skabe og forme sine egne muligheder - her karrieremuligheder. Dette menneskesyn kommer til udtryk i analysen ved, at subjektiviteten og mangfoldigheden i karriereforståelserne i høj grad accepteres. Ved at individet i det diskursive perspektiv i højere grad har muligheden for at skabe sine egne karrieremuligheder, betyder der også, at mennesket har muligheden for *ikke* at gøre det. Dette kan enten være et valg som f.eks. ses hos Operatøren, eller det kan være, at medarbejderne ikke ser deres mulighed for at skabe karriere som f.eks. hos Ingeniøren. Karriereforståelsen gør det derved muligt for hver medarbejder at skabe sine egne karrieremulighe-

der. De forskellige forståelser af karriere opstiller forskellige handlepositioner for medarbejderne. Dette kan dog også give en oplevelse af at blive behandlet forskelligt og ikke have de samme muligheder. På den anden side kan netop denne behandling betyde, at medarbejderne i højere grad får mulighed for at føre sin egen forståelse ud i livet.

Ud fra fastholdelsesteorien kan det derimod opfattes som negativt, at der er disse forskellige rettede syn på, hvordan karriere skal fremmes, da dette har betydning for at opfylde medarbejdernes behov. I fastholdelsesteorien ses medarbejdernes behov ift. karriere som en fastholdelsesfaktor ud fra et normativt perspektiv. Dvs. at selvom de subjektive aspekter i medarbejdernes behov ikke helt kan undgås, skal subjektiviteten minimeres så meget som muligt. Hvor der ud fra diskursteorien i højere grad er accept af menneskets subjektivitet, og dermed medarbejdernes frihed til at skabe deres egne muligheder, forsøges der med fastholdelsesteorien at mindske denne subjektivitet ved at være så objektiv som muligt. Ved at stræbe efter objektivitet gør det det muligt at have en forventning om, hvordan mennesket vil handle. På denne måde determineres menneskets handlinger i høj grad af opstillede normative regler. Dette menneskesyn kommer bl.a. til udtryk gennem den handleplan, vi har udarbejdet på baggrund af vores fastholdelsesmodel og empirien. Der er en forventning om, at fastholdelsesteoriens elementer opfylder disse behov – nemlig de tre overordnede motivationsformer som dækker medarbejdernes behov for at ville blive i organisationen. Hvis karriere opfattes forskelligt, kan dette betyde forskellige behov, hvilket kan kræve forskellige tiltag. Dette vil bevirke til, at en handleplan ikke vil fungere mest hensigtsmæssigt. Derfor vil forskellige opfattelser af karriere ud fra fastholdelsesteorien have en negativ betydning.

Disse forskellige menneskesyn kommer også til udtryk i analyserne ift., hvor ansvaret for individets karriere lægges. I den diskursteoretiske analyse tillægges medarbejderne i høj grad ansvaret for selv at ”finde på” karrieremuligheder i samspil med deres ledere. Det lader der- ved til, at ansvaret for karriere ud fra et diskursivt perspektiv ligger i relationen mellem medarbejder og leder. I den fastholdelsesteoretiske analyse virker det modsat som om, individet fraskrives ansvaret for sin egen karriere, da det handler om, hvad lederne bør gøre for at fremme karriere og fastholdelse, og ikke hvad medarbejderne bør gøre.

I udgangspunktet for fastholdelsesanalysen anvendes karriere som et middel til fastholdelse. Denne forståelse af karriere italesættes også i diskurserne om karriere. Der bliver karriere f.eks. italesat af TFS som et middel til at opnå deres overordnede mål og til at fastholde topmedarbejdere. Derved kan det tyde på, at lederne har et funktionalistisk syn på karriere. Dette syn gør således, at medarbejdernes handlemuligheder begrænses ift., hvad der er relevant for virksomheden. Denne proces med både at opfordre til subjektive forståelser og samtidig afgrænse sig fra forståelser, der ikke bidrager til virksomhedens mål, kan være svær at styre for TFS, da der hele tiden vil forekomme udfordrende diskurser. På denne måde kan der tales for, at mere konkret kommunikation og konkrete tiltag kan være relevante at overveje til at styre begrænsningen.

Men konkrete tiltag, som den fastholdelsesmodellen foreslår, har dog i diskursanalysen vist sig at være begrænsende for medarbejdernes opfattelse af TFS's karrieremuligheder. F.eks. ved stillingsopslag hvor det ikke er alle dem, der ønsker den samme stilling, som kan få den. Ud fra diskursteorien er det, ligesom i fastholdelsesteorien, umiddelbart muligt at påvirke mennesket. De sociale praksisser kan herved påvirkes af de tiltag TFS vælger at anvende. Men betyder det så, at indførelsen af mere konkrete tiltag fjerner det subjektive aspekt i karriereforståelsen? Og at eksplicite karrieretiltag derfor slet ikke bør iværksættes?

Begge teorier ville svare, at subjektiviteten ikke helt kan udelukkes. Men deres fokus er forskelligt, netop fordi der med et diskursteoretisk perspektiv fokuseres på, at karriere som subjektiv kan være positivt, da det kan skabe flere handlemuligheder for medarbejderne. Men det kan også være mere negativt, hvis subjektiviteten fører til, at nogle medarbejdere har en opfattelse af, at der ikke er nogen karrieremuligheder i TFS. Ift. subjektiviteten i fastholdelsesteorien opfattes denne dog kun som negativ, da det skaber et mindre effektivt fastholdelsessystem. Det lader derfor til, at jo mere subjektivitet karrierebegrebet tillægges, jo mindre konkrete bliver tiltagene ud fra et diskursteoretisk perspektiv, og jo mindre effektive bliver tiltagene ud fra et fastholdelsesteoretisk perspektiv.

9.3 Nuancering af karriereforståelsen – hvordan?

I den sidste del af den komparative diskussion, vil vi som nævnt komme ind på, hvilken form for nuancering den komparative analyse har medført.

Da vores overordnede videnskabsteoretiske perspektiv er socialkonstruktivismen, vil dette udgangspunkt betyde, at det støtter op om forståelsen af, at flere forskellige forståelser af karriere kan være positivt, og dermed fraskrive sig funktionalismens forståelse. Derudover har vi i afsnittet om ligheder været inde på, at vi er kommet frem til flere af de samme problemstillinger i begge analyser. Det kan på den ene side diskuteres i hvor høj grad, det har været nødvendigt at få den viden, som fastholdelsesanalysen har givet os, da vi har et socialkonstruktivistisk perspektiv.

Som nævnt i første afsnit er den komparative analyse en måde at nuancere forståelsen af karriere på. Fastholdelsesanalysen giver dermed en indsigt i, hvilke karrieretiltag TFS anvender, og hvilke tiltag de bør anvende for at fastholde medarbejderne. I delen om hvilken ligheder der er mellem teorierne, så vi, at begge teorier kom frem til, at TFS har problemer ift. kommunikationen af karriere. Der hvor fastholdelsesanalysen bidrager med en nuanceret viden er i illustrationen af problemer med et tiltag, f.eks. kommunikationen, kan have betydning for andre tiltags effektivitet. Dette har betydning for, hvad karriere gør – altså at problemstillingerne ved kommunikationen om karriere påvirker andre tiltag, som tilsammen får karrieremulighederne til at virke fjerne for medarbejderne.

Derudover nuanceres opfattelsen af karriere i inddragelsen af det funktionalistiske perspektiv ved at vise, hvilken betydning indføringen af én handleplan i hele organisationen har for karriere og fastholdelse. Socialkonstruktivismen ville kritisere indførelsen af én handleplan, da denne ikke ville kunne rumme alle medarbejdernes forståelser. Ud fra et diskursteoretisk perspektiv vil dette medføre konsekvenser i form af, at nogle medarbejders handlemuligheder begrænses mere end andres alt efter, hvilken forståelse disse har af karriere. Omvendt kan diskursteorien kritiseres for, at en proces, hvor TFS blot forsøger at italesætte en dominerende

diskurs om karriere, kan være svær at holde styr på. Spørgsmålet kan derfor være: hvornår ses denne proces som fuldført, når der konstant vil opstå udfordrende diskurser? På denne måde kan funktionalismen være med at til vise, at det kan være nødvendigt at overveje mere konkrete tiltag.

Når fastholdelsesanalysen kan vise alt dette, kan det på den anden side diskuteres om, den diskursteoretiske analyse har været nødvendig at inddrage? Ved at anvende diskursteorien har det været muligt at vise, at der ikke kun er én forståelse af karriere. Dette kommer til udtryk i den diskursteoretiske analyse ved, at TFS og medarbejderne sammensætter deres karrierediskurser forskelligt med aspekter fra både den traditionelle- og grænseløse karriereforsståelse. Ved at udarbejde en homogen kommunikation om karrieremuligheder til medarbejderne antydes der, som i fastholdelsesanalysen, at der kun er en forståelse af karriere. Med den diskursteoretiske analyse viser vi, at der ikke kun er én forståelse af karriere i TFS, og at der derfor bør tales for en større mangfoldighed i TFS's kommunikation til medarbejderne. Diskursteorien viser i denne forbindelse vigtigheden i, at overveje karrieretiltag, da det har betydning for medarbejdernes forståelser af, hvilke karrieremuligheder TFS tilbyder.

I og med at de to former for analyse viser forskellige konsekvenser for, hvad karriere er og gør, giver den komparative metode os muligheden for at se på karriere ud fra et bredere perspektiv. Udover at udfordre forståelsen af karriere ved at anvende en socialkonstruktivistisk teori - diskursteorien, har vi yderligere forsøgt at udfordre dette perspektiv ved at inddrage en anden type teori – funktionalistisk fastholdelsesteori - til at analysere karriere ud fra. F.eks. viser analysen om TFS's karrierediskurs, at TFS forstår karriere som et middel til at nå et mål. Dette kan som nævnt tyde på en funktionalistisk forståelse af karriere, da udgangspunktet i fastholdelsesteorien er, at karriere er en måde fastholde medarbejdere på. Dermed giver den funktionalistiske del af den komparative metode et bredere perspektiv på karriere, som vi ikke ville have fundet ud af, hvis vi ikke havde foretaget den funktionalistiske fastholdelsesanalyse. Den komparative analyse skaber derfor en nuancering ved at give en større og bedre forståelse af karrierebegrebet, og hvad karriere gør i TFS. Nuanceringen af karriereforsståelsen viser således, at en ting er at forstå karriere på en måde. En anden ting er, at TFS skal passe på, at de ikke tager nogen aspekter af karrierebegrebet for givet, så de ikke er opmærksomme på, at det i nogle situationer ikke altid hænger sammen på en bestemt måde. Dette kan nemlig

bevirke til, at nogle aspekter ved karriere overses. Dette er f.eks. HR-directorens forståelse af, at nogle medarbejderes manglende øje for karrieremuligheder i TFS, skyldes den overordnede kommunikation. Analyserne har dog begge vist, at det også skyldes ledernes forskellige håndteringer af medarbejdernes karrieremuligheder. Det er derfor relevant for TFS at få en forståelse af, hvilke diskurser der er i organisationen, da TFS derigennem bliver mere bevidst om kompleksiteten i organisationen.

9.4 Delkonklusion – specialets komparative diskussion

Vi har i ovenstående afsnit diskuteret betydningen af en komparativ analyse. Ved at anvende en komparativ metode har vi kunne anvende styrkerne fra to forskellige teorier for at få et mere nuanceret syn på karriere. Diskussionen omkring ligheder og forskelle mellem de to ovenstående analyser har således vist os, at karriere er et komplekst begreb, hvis betydning i høj grad tages for givet. I brugen af det socialkonstruktivistiske perspektiv har vi haft mulighed for at sætte spørgsmålstejn ved selvfølgeligheden af karrierebegrebets betydning. Med det funktionalistiske perspektiv har vi fået mulighed for at se på de tiltag - sociale praksisser - som TFS forsøger at anvende. Dette giver os et bredere perspektiv på og forståelse for, hvad karriere er og gør.

10.0 Konklusion

I dette afsnit vil vi opsummere hovedpointerne, som er fremkommet i specialet. Formålet med konklusionen er at understrege svaret på problemformuleringen: Hvad er og hvad gør karriere i Thermo Fisher Scientific?

Vi har for at kunne besvare specialets problemformulering bedst muligt anlagt et socialkonstruktivistisk perspektiv. Måden, hvorpå vi har valgt at besvare problemformuleringen, er gennem en komparativ analysemetode med et udgangspunkt i henholdsvis diskursteori og fastholdelsesteori. For at kunne besvare specialets overordnede problemformulering på denne måde, opstillede vi et underspørgsmål til hver af analyserne, som er blevet besvaret ud fra deres forskellige teoretiske positioner.

Problemformuleringen spørger som bekendt: *Hvad er og hvad gør karriere i Thermo Fisher Scientific?* Hvorfor besvarelsen af dette spørgsmål er hovedformålet i konklusionen. Vi vil derfor begynde med, hvad karriere er ud fra dette speciale. Definitionen på karriere varierer meget, alt efter hvem vi spørger. At svaret, på hvad karriere er, ikke er entydigt, er dog foreneligt med vores valgte videnskabsteori – socialkonstruktivisme. Hvem vi spørger, hvordan vi spørger, og den kontekst vi spørger i vil have indflydelse på, det svar vi får og dermed påvirke den forståelse, vi får af karriere. Det at svaret på vores spørgsmål ikke har været entydigt er således acceptabelt, når der anlægges et socialkonstruktivistisk perspektiv. I det socialkonstruktivistiske perspektiv anses dette ikke som negativt.

Prøver vi alligevel at skabe et billede af, hvad karriere er, kan vi starte med et teoretisk udgangspunkt. I det traditionelle karrierebegreb får vi en forståelse af karriere som noget organisatorisk og objektivt - noget der ikke er for alle. Den modsatte opfattelse af karriere kommer til udtryk i det postmoderne og grænseløse karrierebegreb, hvor forståelsen af karriere er, at karriere er fri af organisationens grænser og *noget*, som alle mennesker kan have. Det samme begreb – karriere, bliver således beskrevet forskelligt. I teorierne finder vi således ikke svaret, da disse blot opstiller karriere i to modpoler. Denne sort/hvide måde at tænke karriere på er ikke tilstrækkelig til at beskrive, hvad karriere er, og især ikke til at beskrive hvad karriere er og gør i TFS, da forståelsen af karriere også kan være alt imellem teoriernes forståelser.

Vores forståelse bygger på teorien om den grænseløse karriere, og i den optik er karriere ikke kun for de få, men kan være for alle. Forståelsen, af at karriere er for alle, blev ikke umiddelbart delt af alle medarbejderne i TFS. Alligevel kan vi godt overføre den grænseløse karrieres antagelse om, at karriere er for alle, til TFS – særligt hvis vi sidestiller karriere med udvikling. Udvikling skal forstås i en bred forstand således, at udvikling er alt det, der gør, at der er sket ændringer i arbejdslivet. Vælger vi at sidestille karriere med udvikling, har samtlige af de medarbejdere, vi har talt med en karriere – inkl. de medarbejdere der selv afviser, at de har en karriere. I denne konstruerede forståelse, hvor karriere og udvikling bliver sidestillet, kan alle i TFS have en karriere. Karriere i TFS bliver ligesom i den grænseløse karriere noget, som er for alle.

Udover kriteriet om at være for alle, er karriere i TFS samtidig noget, som skal være forenelig med organisationens mål. I vores funktionalistiske analyse anser vi karriere som noget, der giver medarbejderen motivation. Derved bliver karriere et middel til at fastholde medarbejderne. Medarbejderne ligger selv vægt på andre elementer, når de bliver bedt om at beskrive karriere: ære, have det sjovt, faglig stolthed osv. Vi har således spurgt til karriere ud fra forskellige vinkler samtidig med, vi har spurgt forskellige mennesker. Dette har ikke givet et entydigt svar, formentlig fordi der er blevet svaret ud fra forskellige diskurser og forståelser. Vi har derfor opnået et bredt spektrum af begreber, der hver især udgør en brik i et øjebliksbillede af, hvad karriere er og gør.

Dette leder os frem til det måske vigtigste element i den forståelse, som vi har opnået af karriere i TFS. Karriere er noget subjektivt! Selvom subjektivitet er en af nøglepræmisserne i den grænseløse karriere, kan der ikke nødvendigvis sættes lighedstegn mellem forståelserne. En subjektiv forståelse kan også være en forståelse af karriere som noget traditionelt. Der er således ikke et entydigt svar på, hvad karriere er - da det er subjektivt. Forståelsen af karriere konstrueres af individet og er således noget dynamisk og påvirkeligt alt efter den kontekst og de sociale relationer, som individet er påvirket af. Omskiftelighed i de omkringliggende faktorer, kan derfor påvirke individets forståelse af, hvad karriere er. Forståelsen af karriere som subjektivt deles både af medarbejdere og af TFS som organisation. Dette betyder, at TFS lader til

at støtte op om, at medarbejderne har deres egen forståelse af karriere, så længe karriereønskerne er forenelige med TFS's overordnede mål, og fastholder de medarbejdere, som skal fastholdes.

Forståelsen, af hvad karriere er, har af flere årsager betydning for, hvad karriere gør. For det første påvirker forståelsen af karriere medarbejdernes handlemuligheder i organisationen. For det andet fører karriere til motivation og er derigennem med til at fastholde medarbejderne. Motivationen opstår, når medarbejderne føler, at de udvikler og flytter sig i jobbet. Karriere gør således, at medarbejderen ikke føler, at hun står stille. Udover betydningen for individet gør karriere det lettere for TFS at nå de organisatoriske mål, hvilket sker både direkte og indirekte. Direkte er karriereudvikling en måde at øge medarbejdernes kompetencer. Dette har betydning for organisationen, da det både muliggør optimal anvendelse af medarbejdernes kompetencer, og da udvikling af medarbejdere (karriere) er en måde at forme organisationen på, og dermed sikre at den flytter sig korrekt ift. målene. Derudover hjælper fastholdelsesaspektet i karriere indirekte med opnåelsen af organisationens mål. Da organisationen vha. karriere og fastholdelse ikke bliver "sat tilbage" pga. mistet værdifuld viden. Karriere gør således både noget ud fra et individuelt og et organisatoriske aspekt.

Den forståelse, vi har opnået af, hvad karriere er og gør, er blevet nuanceret af vores komparative metodologi. Her har vi groft sagt både fået mulighed for at anlægge et mere praksis nært perspektiv og et perspektiv for, hvad der er ideelt. Derigennem bevirker det komparative til et andet svar på: *Hvad er karriere, og gør hvad gør karriere i TFS*, end hvis der udelukkende var anvendt et af perspektiverne.

11.0 Litteraturliste

- Andersen 1998: Andersen, Ib (1998): *Den skinbarlige virkelig. Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, Frederiksberg; Samfundslitteratur.
- Andersen 2011: Andersen, Heine (2011): "*Funktionalisme og sociale systemer*" i; Andersen, Heine (red.): "*Sociologi – en grundbog til et fag*", København K; forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Andrews 2012: Andrews, Tom (2012): "What is social Konstruktionism?", University Collage Cork, Volume 11, issue 1.
- Arms 2010: Arms, Doug (2010): "How to retain your employees", Strategic Finance, Sep 2010, Vol. 92.
- Arnold 1997: Arnold, John (1997): "*Managing careers into the 21st century*", London; Poul Chapman.
- Arthur et al. 1996A: Arthur, Michael B. & Rousseau, Denise M. (1996): "*The Boundaryless Career A New employment Principle for a New Organisational Era*", New York; Oxford University Press.
- Arthur et al. 1996B: Arthur, Michael B. & Rousseau, Denise M. (1996): "A Career Lexicon for the 21st Century", Academy of Management Executive, Vol. 10. No. 4, pp. 28-39.
- Arthur 1999: Arthur, Michael B. (1999): "*The New Careers. Individual Action and Economic Change*", London; Saga Publications Ltd.
- Bredemeier 1955: Bredemeier, Harry C. (1955): "*The Methodology of Functionalism*", American Sociological Review, Apr55, Vol. 20 Issue 2, pp 173-180.
- Bredsdorff 2002: Bredsdorff, Nils (2002): "*Diskurs og konstruktion. En samfundsvidenskabelig kritik af diskursanalyser og socialkonstruktivismer*", København; Forlaget Sociologi.

- Castaldo 2009: Castaldo, Joe (2009): "*HR: Minding who's left behind*", Canadian Business, 3/2/2009, Vol. 82 Issue 3, p 60-60.
- Clifford 2003: Clifford, Ole (2003): "*Nunc1953-2003*", Holbæk; Holbæk Centertryk.
- Collin 2003: Collin, Finn (2003): "*Konstruktivisme*", Frederiksberg; Samfundslitteratur; Roskilde Universitetsforlag.
- Collin et. at 2003: Collin, Finn & Køppe, Simo (2003): "*Humanistisk Videnskabsteori*", Søborg; DR Multimedie.
- Dibble 1999: Dibble, Suzanne (1999): "*Keeping your valuable employees. Retention strategies for your organization's most important resource*", New York; John Wiley & Sons, Inc.
- Didriksen 2002: Didriksen, Vibeke W. (2002): "*Karrierekompasset*", København; Samfundslitteratur.
- Fairclough 2008: Fairclough, Norman (2008): "*Kritisk diskursanalyse*", København; Hans Reitzels forlag.
- Fuglsang 2005: Fuglsang, Lars (2005): "*Systemteori og funktionalisme*" i; Fuglsang, Lars & Bitch, Poul (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*; 2. oplag; Roskilde Universitetsforlag.
- Halkier 2008: Halkier, Bente (2008): "*Fokusgrupper*", København; Samfundslitteratur.
- Hall 1996: Hall, D. T. & Associates (1996): "*The Career is dead – long live the career: A relational approach to careers*", San Francisco; Jossey-Bass.
- Hein 2010: Hein, Helle Hedegaard (2010): "*Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*", København; Hans Reitzels Forlag.

- Howarth 2005: Howarth, David (2005): *"Diskurs. En introduktion"*, København; Hans Reizels Forlag.
- Illeris 2009: Illeris, Knud (2009): *Læring*, Roskilde Universitetsforlag.
- Inkson et al. 2012: Inkson, Kerr, Gunz, Hugh, Ganesh. Shiv & Roper, Juliet (2012): *"Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries"*, Organization Studies, 33 (3), pp. 323-340.
- Justesen et al. 2010: Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010): *"Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier"*, København; Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen et al. 2008: Jørgensen, Marianne W. & Phillips, Louise (2008): *"Diskursanalyse som teori og metode"*, 6. oplag; Roskilde; Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag.
- Kjærbeck 1998: Kjærbeck, Susanne (1998): *"Den etnometodologiske konversationsanalyse som kulturanalytisk metode"*, Hermes, Journal of Linguistics, no. 20, pp: 139-163.
- Kjærdsdam 2007: Kjærdsdam, Flemming (2007): *"Nunc tæt på 100 mio. kr. i overskud"*, København; Erhvervsbladet, 27. juni 2007.
- Kjørup 2000: Kjørup, Søren (2000): *"Menneskevidenskaberne - Problemer og Traditioner i Humanioras Videnskabsteori"*, København; Roskilde Universitetsforlag.
- Kristensen 2007: Kristensen, Catharina Juul (2007): *"Interviews med enkeltpersoner"*, i; Fuglsang, Lars, Hagedorn-Rasmussen, Peter & Poul Bitsch Olsen (Red.): *Teknikker i samfundsvidenskabernes*; Frederiksberg; Roskilde Universitetsforlag.
- Kvale 1997: Kvale, Steinar (1997): *"InterView. En introduction til det kvalitative forskningsinterview"*, København; Hans Reizels Forlag.

- Laclau et al. 2001: Laclau, Ernesto & Chantal, Mouffe (2001): "*Hegemony and Socialist Strategy – Towards a Radical Democratic Politics*", London; Verso.
- Laclau et al. 2002: Laclau, Ernesto & Mouffe, Chantal (2002): "*Det radikale demokrati – diskursteoriens politiske perspektiv*", København; Roskilde Universitetsforlag.
- Larsen 2010: Larsen, Henrik Holt (2010): "*Human Resource Management, Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?*" København; Valmuen.
- Lazear et al. 2009: Lazear, Edward P. & Michael Gibbs (2009): "*Personnel economics in practice*", Hoboken; John Wiley & Sons, Inc.
- Merton 1968: Merton, Robert K. (1968): "*Social Theory and Social Structure*", The Free Press.
- Millis et al. 2006: Millis, Melinda, Bunt, Gerhard van de & Bruijn, Jeanne de (2006): "*Comparative Research: Persistent Problems and Promising Solutions*", International Sociology, 21, pp.619-631.
- Rasborg 2005: Rasborg, Klaus (2005): "*Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*" i; Fuglsang, Lars & Bitch, Poul (red.): "*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*"; 2. oplag; Roskilde Universitetsforlag.
- Rodrigues et al. 2010: Rodrigues, Ricardo A. & Guest, David (2010): "*Have careers become boundaryless?*", Human Relations, 63 (8), pp. 1157-1175.
- Rousseau 1995: Rousseau, Denise M. (1995): "*Psychological Contracts in Organizations*", Thousand Oaks; SAGE.

- Schein 1996A: Schein, Edgar H. (1996): “*Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*”, Academy of management Executive, Vol. 10, no. 4, pp. 80-88.
- Schein 1996B: Schein, Edgar H. (1996): “*Culture: The missing Concept in Organization Studies*”, Administrative Science Quarterly Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue (Jun., 1996), pp. 229-240.
- Sullivan 1999: Sullivan, Sherry E. (1999): “*The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*”, Journal of Management, Vol. 25, No. 3, pp. 457-484.
- Sturges 2005: Sturges, Jane et al. (2005): “*Managing the Career Deal: The psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior*”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 7, pp. 821-838.

11.1 Hjemmesider:

- Web 1: <http://www.nuncbrand.com/en/page.aspx?ID=1235>
1. maj 2012.
- Web 2: <http://www.thermofisher.com/global/en/about/home.asp>
1. maj 2012
- Web 3: <http://www.nuncbrand.com/en/page.aspx?ID=11513>
1. maj 2012
- Web 4: <http://www.leadingcapacity.dk.esc-web.lib.cbs.dk/>
28. maj 2012
- Web 5: <http://www.nuncbrand.com/en/frame.aspx?ID=1171>
4. juli 2012

Web 6: <http://peadagogikogdidaktik.wordpress.com/laererens-side/oversigt-over-teorier/>

4. august 2012

Web 7: <http://etiskraad.dk/upload/publikationer/oevrige-udgivelser/etik-en-introduktion.htm>

12. august 2012

12.0 Bilagsoversigt

Bilag 1: Interviewguides

Bilag 2: Interview med HR-directoren

Bilag 3: Interview med Manageren

Bilag 4: Interview med Operatøren

Bilag 5: Interview med Eleven

Bilag 6: Interview med Controlleren

Bilag 7: Interview med Ingeniøren

Bilag 8: Uddrag af pjecen ”Role Model Leadership”

Bilag 1: Interviewguides

Interviewguide (Øvrige medarbejdere):

- Hvor gammel er du, hvor lang tid har du været i Thermo Fisher, hvad er din stilling?
- Har du haft andre stillinger i virksomheden?
- Hvad forstår du ved Karriere?
- Hvordan har din karriere set ud indtil nu?
- Hvordan ser din karriere ud i fremtiden?
- Antag at du har opnået dine karriereønsker, hvad skulle der til for at det lykkes (Hvad kunne der tænkes at være sket)?
- Hvordan bliver og karrierebegrebet anvendt i Thermo Fisher?
- Hvor og hvordan bliver I oplyst om/kan I søge informationer om karriere- og udviklingsmuligheder?
- Hvem har ansvaret for udvikling og karriere?
- Hvad mener du, der er af muligheder for at gøre karriere i Thermo Fisher? På en skala fra 1 til 10.
- Hvad skal der til før du når op på 10?
- Hvilken betydning har karrieremuligheder for din beslutning om at arbejde hos Thermo Fisher i fremtiden?
- Vise hver interviewperson udvalgt slide, som HR-directoren har tilsendt.

Interviewguide (Manageren):

- Hvor gammel er du, hvor lang tid har du været i Thermo Fisher, hvad er din stilling?
- Har du haft andre stillinger i Thermo Fisher?
- Hvad forstår du ved Karriere?
- Hvordan bliver og karrierebegrebet anvendt i Thermo Fisher?
- Hvordan er du blevet informeret om medarbejdernes udviklings- og karrieremuligheder i Thermo Fisher?
- Hvordan vurderer du, at mulighederne er for medarbejderne i Thermo Fisher for at gøre karriere?

- Hvor og hvordan bliver medarbejderne oplyst om/kan medarbejderne søge informationer om karriere- og udviklingsmuligheder?
- Hvem har ansvaret for deres udvikling og karriere?
- Hvordan beslutter I hvilke medarbejdere der skal udvikle sig?
- Hvad mener du, der er af muligheder for at gøre karriere i Thermo Fisher?
- Anvender I karrieremuligheder som en fastholdelsesstrategi?
- Mener du at der er noget som kunne være anderledes?
- Vise hver interviewperson udvalgt slide, som HR-directoren har tilsendt.

Interviewguide (HR-directoren):

- Hvor gammel er du, hvor lang tid har du været i Thermo Fisher, hvad er din stilling?
- Har du haft andre stillinger i Thermo Fisher?
- Hvad forstår du ved Karriere?
- Hvordan bliver udviklings- og karrierebegrebet anvendt i Thermo Fisher?
- Hvordan vurderer du, at mulighederne er for medarbejderne i Thermo Fisher for at gøre karriere?
- Hvor og hvordan bliver medarbejderne oplyst om/kan medarbejderne søge informationer om karriere- og udviklingsmuligheder?
- Hvem har ansvaret for deres udvikling og karriere?
- Hvilke aktiviteter foretager I med henblik på udvikling og karriere?
- Hvordan beslutter I, hvilke medarbejdere der skal udvikle sig?
- Hvad mener du, der er af muligheder for at gøre karriere i Thermo Fisher?
- Anvender I karrieremuligheder som en fastholdelsesstrategi?
- Vise hver interviewperson udvalgt slide, som HR-directoren har tilsendt.

Slide anvendt i interviewene

PMD forms



Associate	Professional	Management
Accountant	Planner	Manager
Assistant	Engineer	Daily Leader
Coordinator	Technician	Director
Technician	Designer	Head of X
Reception	Consultant	Supervisor
Secretary	Specialist	Teamleader
Tool Maker/ Setter	Scientist	
	Project Manager	
	Purchaser	
	Advisor	
	Administrator	
	Analyst	

- **Band** - Jobs at same level
- **Track** - Jobs within same type of group

Bilag 2: Interview med HR-directoren

Interviewer 1: Hvor lang tid har du været i Thermo Fisher?

HR-director: Jeg startede første i første sidste år. Så det vil sige 15 måneder.

Interviewer 1: Og hvad er din stilling?

HR-director: HR-Director for Danmark, Norge, Sverige.

Interviewer 1: Okay... Så du har ikke haft andre stillinger?

HR-director: Her?

Interviewer 1: Ja her.

HR-director: Nej

Interviewer 1: Okay. Øhmm... ja... Hvad forstår du ved karriere?

HR-director: Haa... Det er der jo ikke noget entydigt svar på altså... øh. For de fleste mennesker er karriere en vertikal ting, i min verden er den vertikal, horisontal og zigzagget. Øhh, og det er jo ud fra erfaring, øhh.. både personlig erfaring og ligeså meget det som verden tilbyder, som jeg kan tilbyde medarbejdere og chefer. Øhh... Jeg har selv taget den meget bagvendt vej, bare for at komme med et eksempel. Det er måske også derfor, at jeg er meget åben overfor hvad en karriere kan være, og gerne vil åbne andre folks øje for hvad en karriere kan være. Fordi hvis man starter i et spor og finder ud af, lidt ligesom når man læser, at det her er sgu ikke det rigtige studie, jeg skal have noget andet. Eller at man stifter bekendtskab med noget, der kunne have interesse af noget man gerne vil arbejde med fuld tid, så er det jo typisk, at hvis man ikke kan blive i det firma hvor man er og prøve kræfter med det nye område, det er jo ikke altid at det kan lade sig gøre, det afhænger af hvor stive de er i deres opfattelse af at hvad man kan og hvilke kompetencer, der skal bruges, så må man jo ud og søge noget andet eller starte med at få noget meruddannelse, og så søge noget andet. Og så er det jo typisk, hvis man har, i mit tilfælde sad oppe i en høj stilling, at så må man typisk dykke ned. Og så er det jo et spørgsmål om hvor langt man er villig til at gå ned for at nå, og de fleste er egentlig ikke særlig fleksible. Når man siger, ”ej jamen det kan godt være, at du har været på VP-niveau, så skal du kom ikke regne med, his du skifter spor, at det stadig er VP-niveau. Så

skal du måske skyde efter director. Hvis du er rigtig uheldig og flytter land samtidig, så skal du måske ned på manager niveau. Øhmm.. Og det, det er det de fleste så ikke synes, at det er karrieren værd. Øhh.. hvor jeg har den anden holdning, at hvis man tager den beslutning, fordi man gør det jo typisk fordi det er noget man brænder for. Så man skal gøre det, man skal ikke spille sit liv med at arbejde med noget, som man ikke kan lide. Så eh... Så gør det ikke så meget man dykker helt ned på assistent niveau, eller hvor man lander et eller andet sted. Konsulent, assistent hvis det er HR-termer. Øhmm.. Fordi man har jo så brænd meget erfaring, så man typisk bevæger sig med lysest hast op igen. Fordi man kan jo sagtens bruge alt det man har lært, men fordi man kommer ind i en ny virksomhed, hvis de lige synes, at man lige skal vise at man kan. Så det der dyk, det er altså, det er et meget lodret dyk ned, hvis man tegner en graf, men til gengæld er den endnu mere stejl i tempo til at komme op, hvis man bruger de ting, som man har lært på uddannelsesmæssigt og karrieremæssigt. Så det... Så det er jo sådan en, der har vi et rigtig fint zigzag i. For mange der går det jo sådan jævnt hen med en langsom stigning hen ad vejen, hvis det er det de gerne vil. Øhmm.. Og så er der jo ligeså meget den horisontale, fordi det er jo det, som, jeg måske egentlig synes, er det mest spændende. Det, det er at.. og som vi bruger meget her, specielt i Roskilde siten i Danmark, som jo er det vi blev enige om, stadigvæk ik?

Interviewer 1: Jo

HR-director: Det er det vi taler om ik?

Interviewer 1: Jo jo

HR-director: Øhmm.. At som arbejdsgiver er det jo fantastisk, hvis man har nogle medarbejdere der ikke kun kan marketing, men også har forstand på logistik. Altså så de formår jo at arbejde med en portefølge, der er meget bredere. Det vil sige, at de kan starte et sted, og så giver vi dem on the job training ved at flytte dem over i noget andet, så deres karriere bevæger sig horisontalt i en periode, og så kan man også rykke opad. Men det der med at give folk nogle flere kompetencer, det er altså nærmest det bedste man kan give, hvis de også gerne vil opad og opad hurtigt. Men der er bare ikke så mange, altså de siger jo, ”jeg er ingeniør, det er jo det her jeg brænder for, ”jamen det kan godt være, at du gerne vil være produktionschef, men ved du hvad? Du har brug for at gå i supply chain, fordi indtil du har forstået fra vugge til død konceptet, så har du ikke så meget at byde på over i produktionen på den lange bane. Du kommer aldrig til at sidde i et større job end det du sidder i der.” Og det kan jo være, det kan godt være en samtale der kører over mange samtaler, for at de forstår benefitet i at gøre

det. Også fordi at de ser ikke nogen lønregulering nødvendigvis. Puha ik? Altså karriere det har også noget at gøre med at få en højere løn, at få nogle flere benefits, øhmm... Og noget af det som, som vi bruger, Torben site manageren her og jeg bruger meget tid på, det er jo at sige, at jobbet en lønnen i sig selv ik? Altså de ved jeg godt, at det er lidt gammeldags. Men et eller andet sted, at hvis du gerne vil investere i din karriere, så investere du også i, at skule udvikle dig, og det giver ikke nødvendigvis en lønregulering. Til gengæld så står du j tyve gange bedre, når der er et job åbent på næste niveau. Så derfor synes jeg, at når vi bevæger os den vej, så er den faktisk ret interessant. Så er der jo nogen, der aldrig skal være peoplemanagers. Og det er jo den traditionelle måde at tænke på, så skal vi jo have, at vi har peoplemanagers, det er den vej vi vil bevæge os opad. Man går fra ekspert eller specialistrollen indtil at blive manager, og så kører vi derud af. Det er ikke altid et hit. Altså jeg mener, jeg kan også fortryde... ej men altså, alt sammen. Selv den bedste chef kan blive træt af sine medarbejdere. Nok til at man siger, hvorfor sidder jeg her? Hvorfor var det lige, at jeg gerne ville have medarbejdere ik? Og så er der den der, at der er bare nogen der er stjerne dygtige, men de skal ikke have medarbejdere, fordi det egner de sig ikke til. Men hvis Í taler med mange virksomheder, så vil de fleste nok indrømme, at det er første indenfor de sidste 10 år, at de reelt er begyndt at anerkende, at der er altså også det andet spor, som kører parallelt. Det betyder ikke, at du ikke kan komme i en VP-stilling, men du er i et specialistrør, og man skal tænke lidt anderledes der. Øhmm.. Fordi ellers så mister man jo de gode medarbejdere. Man mister jo rent faktisk noget ekspertviden, men vi ved godt, at de mennesker ikke burde være chefer. Man er aldrig i tvivl, meget sjældent i tvivl. Øhh... og alligevel per tradition forfremmer man jo folk uden hensyntagen til, om de nogensinde vil kunne lære at være... lad os bare sige chef, ikke engang en leder vel? Vi taler ikke om leadership her, vi taler kun om management. Hvis det er det basale krav. Øhh... Nej så der er jo rigtig, rigtig mange. Det blev et langt svar måske? Jeg ved ikke..? I må selv stoppe mig, hvis jeg snakker for meget ik' os'? Øh.. Så I min verden er der ikke noget ligetil og udfordringen med HR er jo, at få andre til at forstå, at man kan have en ligeså god karriere eller måske bedre ved at tænke alternativt. Øh, men det skægge er, at det er de færreste der faktisk er villige til at sige: "okay, hvis jeg skal tage et spring, fordi jeg gerne vil opfølge min drøm... så kræver det en nedgang i en periode. Det kræver et offer, det kræver et år på skole bænken, det kræver hvad som helst." Det er de sgu ikke villige til at gøre, og det kan jeg jo undre mig over ud fra, at vi arbejder stort set alle sammen fra vi er teenagere til vi bliver 70 nu? Jeg kommer nok til at arbejde til, at jeg bliver 70. I kommer nok til at arbejde til I bliver 75. (latter) Øh.. Og det er godt nok mange år, at gå på krompromis med sig selv. Eller også så har de, og det oplever man jo netop når man sidder i HR. Man

kan aldrig gå til en fest ude, at der er nogen der ”jeg kunne godt tænke mig, at høre din mening om”, altså det vil I opleve, når I lander i HR, hvis I lander i HR. Men man oplever tit den der, at ”jeg kunne godt tænke mig at blive fysioterapeut, men jeg sidder i en bank, men min mand synes ikke at det er nogen god ide, for så kan vi jo ikke have to biler”. OKAY, jamen det er jo så der at jeg med stor glæde udfordre de her mennesker på, hvad det vigtige er i at have to biler? Men det er fordi at jeg synes, at det er vigtigere at være glad. Hvem har lyst til, at sidde 20 år til ved kassen i Danske Bank? Helt seriøst, når du allerede har siddet der i 20 år? Hvis man i stedet kan få opfyldt en livsdrøm. Er det ikke sørgeligt?

Interviewer 1: Jo, så kan man gå ud og græde i sine to biler på vejen hjem. (latter)

HR-director: Nej, det det egentlig for mig til, der er at der sidder en tilbage og lukker dit liv og du acceptere det. Hvordan kan man tillade sig, at sige nej til en livsdrøm for den du er gift med? DET synes jeg er forkasteligt. Det kunne jeg aldrig finde på. Det er jo det samme som at sige til ens børn, at de ikke skal have nogen uddannelse, at de bare skal ud og tjene nogle penge. Ville man gøre det med sine børn? NEJ! Men hvorfor fan gør man det så, med sin bedre halvdel? Det er noget med at åbne folks øjne for, hvad muligheder der opstår, hvis du siger ja til at tage noget mere på tværs af. De fleste ender med at sige ja, glade. Og de kan også se, at efter et år eller to så er der nogle muligheder der, som de ellers ikke havde haft. Men det er jo meget, at en karriere er kun en vej og det er opad. Når du taler med produktionsmedarbejdere, kan vi tilbyde dem alle sammen at flytte opad, når vi snakker om hvilke karrieremuligheder har de? Nej det kan vi jo ikke. Men hvad er der så af karrieremuligheder? Det er at tage nogle ekstra ansvarsområder ind, så man bygger i bredden, ikke i højden. Så er der nogen, ligesom (...) I kommer til at møde, som siger ”Nej, jeg vil gerne være elev, jeg vil være plastmager. Og når jeg er færdig med det, så er der en overbygning”. Altså inden hun var halvvejs igennem sin uddannelse, så var hun allerede klar over hvad hun ville bagefter. Når I møder (...), hun er enlig mor, og hun er i Ribe og tage sin uddannelse. Det er da helt vildt lækkert. Og vi har rigtig mange produktionsmedarbejdere, jeg har en, der er ved at tage en master i Odense, som nu skal skrive sin hovedopgave indenfor supply chain. Så der findes alle typer af dem der ikke vil, men heller ikke kan se, at der er da heller ingen muligheder for mig her. De er svære at synliggøre, at man har en karriere i en produktion. Men hvis du virkelig gerne vil, så er det jo også meget, at give udtryk for at man gerne vil, så vi kan gøre noget. Og det betyder ikke, at jeg passivt bare kan sætte mig tilbage, men det er svært med produktionsmedarbejdere. Men vi har rigtig mange, med mange sjove uddannelser, og man tænker hvorfor er de landet her? Typisk er det jo omstændigheder i liver det har gjort, at de er landet

her. Men der er faktisk rigtig mange af dem, der læser alle mulige ting – unge og gamle. Så det er positivt. Men karriere er jo udefinerbar, er den ik? Bare fordi.. det er vel mere, eller i bund og grund er det vel egentlig mere, hvad vi hver især definerer, som er en karriere, og så er det forhåbentlig, det man går efter. Uanset om det er at være bagerjomfru resten af sine dage, eller der er, at man har en ide om, at jeg skal være CEO siddende i headquarters. DET ser folk som en karriere, men er det mere karriere end det andet? Nej.. det er det ikke, det er bare en anden karriere.

Interviewer 1: Nu har du allerede været sådan lidt inde på det...

HR-director: Ja.. undskyld (latter)

Interviewer 1: Hvordan vil du sige (latter), at karrierebegrebet sådan bliver anvendt her?

HR-director: Her der ser folk det jo generelt som et skridt opad. Så det er den traditionelle måde at se tingene på, og det som jeg også sagde, at det er der, man så har en positiv rolle, hvis man kan åbne øjnene op for andre ting, eller jobrotation eller... flytte mellem sites, så man prøver nogle andre produkter. Altså der er jo mange muligheder. Det.. det kan godt være, at man så stadigvæk... vi arbejder i bands, eller levels hvad I nu vil kalde det. Med 1,2,3,4,5,6,7 altså – hvis du sidder i topledelsen her, så sidder vi i band 5, bare for at give en ide. VP og EVP det er 6 og 7. Så det er sådan niveauet, så hvis du står i produktionen, så er du nede i en 1'er ik? Øh.. Så folk ser jo det med, at man rykker opad... Men der er jo også de tværgående. Jeg tror.. Det tror jeg lige, at vi nåede at snakke lidt om sidst, at vi har associates', professionals og managers. Det jeg sendte til jer, der sendte jer hver af de tre, gjorde jeg ikke?

Interviewer 1: Jo

HR-director: Så I kunne se forskellen. Fordi... man kan jo godt have... Hvor meget styr har I på compensation og benefit?

Interviewer 1: Øh... ikke sådan...nej (latter)

HR-director: Øhmm... Nej, nu skal jeg lige tænke...Øhhh, hvor (HR-director tegner) jeg laver lige et koordinatsystem. Øhmm, 1,2,3, 4,5,6, 7 – sådan der. Så hvis vi lægger de her associates stillinger. Det kan være en kontorassistent, det kan være gulvfejerer på fabrikken, det kan være fabriksarbejderen øh.. det kan være en senior assistant for VP, og så ligger man heroppe (viser på tegning). Øh, det kan teoretisk være en nyuddannet, det bør det ikke være. Så

hvis vi så tager det, som vi kalder professionals. De kan starte her nede i band 2, og så kører de antageligt herop til (tegner i koordinatsystemet). Og så har i også managers, som i realiteten kører hele vejen helt op. Så I kan se, at der er et overlap. Større eller mindre overlap mellem hvor man er. Så karrieren er jo typisk den vej opad generelt, og det vil det være uanset om man er i associates', i professionals eller i manager. Så ser folk det jo som en stigning op, og jeg siger, at det sagtens kan være sådan en zigzag hen, og så kommer man ikke videre. Eller ned og op og hen og op, og hvad det ellers kan være. Det her kan man også forholde sig til i forhold til lønssystemerne, fordi der vil jo også være et overlap. De her systemer, de tager f.eks. ikke højde for de her mennesker, som i lige snakkede om, som reelt bør være i konsulent rollen hele op. Så ligger de jo i den professionelle kasse, fordi de er jo ikke people managers. Så man kan jo forlænge den her hele vejen op (viser på tegning). Her fokuserer vi specifikt på at fastholde vores meget dygtige specialister, for vi kan jo ikke leve uden dem. Vi kan bruge dem, til vores projekter. Vi kører simpelthen så mange internationale projekter. Man kan jo ikke hive den bedste peoplemanager ud eller leader ud et sted og sige, at nu skal jeg bruge dig her. Det er jo det man gør, men det ville jo være helt vildt fedt, hvis vi havde et fokus på at vi har et arsenal af superfolk, som også har brug for den her karriere – også den opadgående karriere. Så man kan jo forlænge, så de løb sådan (viser på tegning). Men standarden ligger hernede. Og så ville de typisk springe derover (viser på tegning). Så I kan se, at der er et flow mellem de forskellige bands. Så der er en interaktion herimellem, det kunne f.eks. være, hvis man har nogle dygtige folk i produktionen, der så bliver opstillere – det vil sige, at de styrer når maskinerne skal have skiftet udstyr. På et eller andet tidspunkt, så vil der være nogen af dem der er så dygtige, og som samtidig er gode til at kommunikere og få ting igen – det vil sige at de har lederevner, og så vil de tage springet herover og blive teamleaders f.eks. Men lønningerne ligger jo så også der og krydser indover hinanden, fordi det her det er jo et mix af... det er her leadership development og compensation benefit rent faktisk krydser ind over hinanden, og der er altid slagsmål om hvem har ansvar for hvad her... For det man aldrig blive enige om sjovt nok. Så det er nemmere at det hele bare ligger hos én person, så er der ikke de her slagsmål... men den her (viser på tegning) den dækker udvikling, karriere og løn. For det er helt klart et link, for hvis du udvikler dig så har det en positiv påvirkning på din karriere, og det vil også typisk have en påvirkning på et eller andet tidspunkt på din løn.

Interviewer 2: Må jeg spørge om noget?

HR-director: Ja?

Interviewer 2: Er der nogensinde nogen mulighed for at gå den vej? (viser på tegning)

HR-director: Ja ja, det er der da. Et godt eksempel er jo Patrick, som er jo... han arbejder på weekend nat, så han arbejder fredag nat og lørdag nat på 12 timers skift. Så sover han – han bor i Odense, og han kører herover og arbejder. Så tager han morgentoget hjem og sover hjemme i Odense, tager toget igen her og møder om aftenen og tager et 12 timers skift igen og går hjem og sover, og så går han på universitetet mandag morgen og læser sin master 5 dage om ugen. Han laver alle lektierne i hverdagene, for dem kan han ikke nå at lave i weekenden... Bliver han siddende her i produktionen? ... Nej. Så han kan vi forhåbentlig, nu skriver han sin master opgave her, og han blev bare så... Jeg blev så glad, da jeg så hans oplæg. YES det er skide godt. Ham... Jeg skyndte mig at skrive til Torben og Flemming, der er chef for supply chain ik? Og de var bare med på den lige med det samme. Så jeg skrev bare tilbage ”Paktick du er all in”. Han... mange af dem vi tager ind i praktik, eller mange af dem der skriver hovedopgaver her ender med at få et job. Fordi... man lærer hinanden godt at kende, og man ser hvad der fungerer og hvad der ikke fungerer, og man får lyst til at komme tilbage. Og hvis vi kender hinanden i forvejen, så er det altid nemmere at komme ind. Sådan er det jo... Så forhåbentlig satser jeg da på, at der er nogle stillinger i supply chain eller i produktionen hvor, at Patrick så ender med at flytte herfra og herover i denne her, og måske kan han også godt komme herover (viser på tegning). ... Han er et fantastisk menneske. Han er... han kommer fra Afrika. Så han har en helt anden baggrund. Så der sker de her hug, men det er klar at det kræver enten at du selv tager initiativ til noget uddannelse eller ligesom (...) der kommer og siger; ”jeg vil, jeg har kigget på, prøv engang at se, skriv lige under ik”

Interviewer 1: (latter)

HR-director: (latter) Nå ja, men hun har ligesom lavet hele researchen ik? Så der er ikke så meget at gøre der, andet end at vi bare skal have godkendt i headcount at bruge pengene. Øh.. Jo så der sker. Ikke så mange som jeg går og drømmer om, men det er nok til, at det giver positive signaler om ude i produktionen - trods alt. Så vi bruger det jo også i vores.. når Patrick starter med at skrive den her opgave, så kommer det helt klart i vores ugentlige nyhedsbrev. Så når der er sådan nogle historier, så tager i det helt klart ind. I øjeblikket der har vi kørt sådan et PPI lean projekt, fordi vi har implementeret scannere, så man kan følge kasser og produkter hele vejen. Øhmm, og der er nogle stillinger som er forsvundet eller som i hvert fald ikke bliver ligeså vigtige. De er så blevet opfordret, ligesom alle andre, til at søge de her jobs, fordi vi skal have nogle superbrugere på scannerne. Det vil sige, at de skal være stærke i

noget IT, om det så kræver at vi skal uddanne dem, det er så fint. Men man skal have lysten til, at være dem der bliver forstyrret og som hele tiden kan svare på det her nye system, og hjælpe når det ikke virker. Og det er jo igen en mulighed for at lave noget helt andet, og der er jo så også nogle af produktionsmedarbejderne, der også har søgt på de her stillinger. Så det gælder om, at promovere det der er. Især når vi taler om muligheder for produktionsmedarbejderne. Når det er inde på kontorerne, så er lidt nemmere fordi... fordi de har selv styr på stillingsopslag og sådan noget. Svarede det på dit spørgsmål overhoved?

Interviewer 1: Ja ja.. Så du vil sige, eller der er sådan rimelige muligheder for at gøre en karriere her, hvis man også sådan selv er villig til at?

HR-director: Når du sidder i HR og har det fulde indblik i hvad der sker, då er svaret ja. Når I møder de andre derude, så vil I opleve at de... jeg vil tro, at 70 % siger nej. Simpelthen fordi de ikke føler, at der er denne her gennemsigthed. Og det er simpelthen fordi, at vi er for dårlige til at kommunikere. Eller at vi... vi slår faktisk alle stillinger op både på vores opslagstavler og på nettet fordi vi skal, fordi alle stillinger skal slås op internt, før de må gå eksternt. Men folk vil gerne næsten have det placeret på deres bord. De forventer, at vi kan huske deres CV'er. Så at jeg kan gå ind at sige "det her det synes jeg, at du skulle søge på". Og det gør vi jo også nogle gange... men i de fleste tilfælde, der gør man det jo ikke. Der forventer vi også, altså man må også gerne selv være aktivt søgende. Derfor så tror jeg. Altså set med mine øjne, der er mulighederne der. Hvis du spørg de andre, så siger de noget andet. Det er det, som jeg forventer. Og det kan jeg godt forstå. Jeg kan godt forstå det, men jeg har altså også kun lige været her i 15 måneder. Og jeg har mange ting jeg gerne vil, og man kan ikke nå at flytte alt så hurtigt. Desværre...

Interviewer 1: Hvordan bliver de så gjort opmærksom på... altså?

HR-director: Jamen altså, vi har jo tavler. Og der er der et område, der hedder åbne stillinger, hvor at alt bliver hængt op. Så... Og alle går forbi der stort set. Og derudover så er alt jo slået op på vores intranet, og alle de globale stillinger altså alle de europæiske stillinger. Altså alle stillinger er på intranettet, så i bund og grund.. og det ved alle medarbejdere, og det står også i personalehåndbogen. Så i bund og grund så har alle jo adgang, der er jo ikke mange af vores folk der ikke, og nu mener jeg også.. altså alle danskere har jo stort set it-adgang hjemmefra – om ikke andet har de biblioteket. Så hvis de ville sidde og søge hver uge for at se, hvad der var af spændende stillinger i.. lad os sige Kazakhsta eller i Kina, så kunne de jo gøre

det. Problemet er, at de helst vil have papiret ind på bordet, eller at vi kommunikerer hele tiden om, hvad der er.

Interviewer 1: Og når de bliver slået op internt først, så er det vel også et udtryk for, at I helst vil have interne kandidater eller hvad?

HR-director: Altså det er... Eller årsagen til at man har den der interne, det har de fleste virksomheder jo heldigvis. Det er jo netop for at sikre, at hvis der er nogle interne kandidater, at de får søgt. Og det synes jeg generelt, at det fungerer nogenlunde. Øhhh... Men der er de her tilfælde, hvor folk kommer og ”hvorforsagde du ikke til mig, at den var slået op?”. Så er det jo.. Altså nogen gange er det jo fordi, at jeg ved, at deres kvalifikationer sjovt nok ikke – de har ikke den der HD i regnskab, som vi har brug for, eller hvad det nu kan være. Øh.. Men hvor de så måske har den holdning, at vi skal gå på kompromis, for at de kan få jobbet. Det var vist en meget ærligt svar der. Øh... Og det skal vi jo ikke! For vi skal sikre os, at vi får den bedste kandidat. Vi besætter jo heller ikke en stilling bare fordi, at der kun er en kandidat. Så går vi jo ud og søger igen, fordi vi skal retfærdiggøre, at vi har flere til samtale, og at vi har fundet den rigtige kandidat. Øhh, og så bliver det jo slået op eksternt og så får vi eksterne ansøgere og alle bliver jo så – interne og eksterne, alle bliver jo så behandlet helt ens.... Udfordringer er jo, og de ved i sikkert allerede, det der med, at kommunikationen i forhold til den interne kandidat må ikke slå fejl. Og slet ikke hvis personen ikke får jobbet. Fordi forventningerne går her op, og så når de får et nej, så ryger motivationen herned. Så.. Så der er jo et helt andet opmærksomhedsproblem og kommunikationsproblem. Det er vores konstante udfordring, når vi har interne kandidater, og det har i tit.

Interviewer 2: Hvad gør I med dem?

HR-director: Jamen, jamen det er jo noget med. Altså først og fremmest er det meget vigtigt, at vi altid tager fat i dem, når de sender deres ansøgning og fortæller dem, at vi forventer forløbet er så og så langt. Det bliver som regel længere end det de selv forventer. Fordi det er en amerikansk virksomhed – ting tager tid. Der er mange folk der skal ind over, så ting tager tid. Øhmm og det næste er jo, at der er ingen forfordeling, fordi man er man er intern. Du bliver behandlet ligesom alle andre, og vi skal selvfølgelig nok informere dig ordentligt om, hvorfor du ikke fik jobbet – hvis du ikke får jobbet. Så det er sagt på forhånd. Og man kan også sagtens sige til folk at, ”Hvis du ender med ikke at få jobbet, så vil det være svært at holde motivationen, og det er vi opmærksomme på”. Så kan man jo gå ind og have den der udviklings snak om, hvorfor var det, at du ikke fik jobbet, og hvordan stiller vi dig bedre til næste gang,

der er en åbning? Hvordan kan vi arbejde med de kompetencer, som du mangler? Så er der jo så det der med en chef, som finder ud af, at personen gerne vil ud af afdelingen og over i en anden. De fleste har det jo sådan, at så lukker der en skyklap ned, at den person behøver jeg ikke at fokusere på – hun er allerede på vej ud... Det er heller ikke okay. Fordi så er det det samme som at sige, at vi acceptere ikke at folk søger internt, eller på tværs af divisioner eller på tværs af funktioner... Og det er ikke okay... Men der er en eller anden almindelig, åbenbart menneskelig reaktion, der med det samme siger; ”ej, det behøver jeg ikke at fokusere på mere, det er et spørgsmål om tid og så er hun væk alligevel”. Og så er hun alligevel gået eksterne forøvring – for det er jo så den næste konklusion – får de det ikke internt så forlader de virksomheden. Men det er jo ikke rigtigt, for det er jo op til lederen. Det er ikke mig som HR, men jeg kan hjælpe lederen med at blive klædt på. Men lederen har jo så en ledelsesudfordring der. Ømm, så, så i det hele taget det der med interne kandidater, det er jo fantastisk, vi vil gerne have interne kandidater, men det giver altså nogle udfordringer, hvor at organisationen generelt ikke er klædt ordentligt på, til at håndlere dem. Men jeg har ikke været et sted, hvor de har været det. Ikke fordi at det er nogen undskyldning, men jeg har aldrig været et sted, hvor folk har håndteret det fantastisk. Den går død et eller andet sted i det der forløb – hvad gør vi så når de har fået nej? Man er nød til at kalde dem ind til en samtale, også selvom det koster tid. Og, og chefen skal jo også informeres, altså det er jo ligeså vigtigt. Igen der er det jo vigtigt at begge parter får, du kan jo selvfølgelig ikke sige det samme til chefen fordi de er jo alle de ting, som kun er mellem HR og kandidaten. Men det der med at informere chefen om, at desværre fik din medarbejder ikke jobbet, øh.. men det betyder nok, at I skal lige have en snak om hvordan I holder gejsten oppe ik? Så øh.. Men absolut en udfordring.

Interviewer 1: Hvem synes du sådan har ansvaret for medarbejderne udvikling og karriere?

HR-director: Det er der kun én der har, og det er chefen. Hvis der er nogle HR-folk, der siger noget andet, så skal de miste deres job på stedet. Det er min helt klare holdning. HR har ikke ressourcer til at stå for den daglige udvikling af medarbejderne.

Interviewer 1: Medarbejderen er ikke ansvarlig selv?

HR-director: jo, jo. Men det kommer an på så hvad vi snakker om? Øh.. Men jeg har ansvar for at sikre mig, at mine chefer er klædt på til at håndtere den daglige coaching, facilitetering og udvikling. Det er mit ansvar. Så... Det var det jeg troede vi snakkede om – altså om den lå mellem chefen og HR. Så får at vende tilbage til den anden. I bund og grund der er det jo mig der er ansvarlig for min karriere og min udvikling. Det prædiker jeg højt og glædeligt til alle

der vil høre på det. Og det gør jeg i forbindelse med PMD målsætningerne, fordi at hvis man ikke der gider at bruge tid på... de fleste de skriver jo kun de mål på, som de får en lønregulering på at levere ik? Og sidst side der er omkring udvikling – den udfylder de jo ikke. Øhh og så er det, at jeg spørg ”hvorfør gør du ikke det?”, ”ej det er vel ikke nødvendigt”, ”Nej det er ikke nødvendigt, hvis du tror, at du er ansat her til den dag du bliver pensioneret og kun har lyst til at lave det, som du laver i dag. Og under forudsætning af, at omverdenen ikke forandre sig, så den stiller nye krav til dig.” Og så bliver de jo sådan lidt ik... Den eneste der er ansvarlig, det er dig selv. ”Nej det har I i HR”, og nej det har vi sgu ikke. Det ligger ude hos dig. Hvis du vil udvikle dig, så må du kræve at have en snak med din chef. Sæt jer ned og snak om, hvad er det for nogle krav – eksterne, interne som du skal leve op til? Hvad er det så for nogle kompetencer, du skal fokusere på, og hvordan skal i arbejde med dem? Fordi om intet andet, så er den energi og tid du putter ind i dine udviklingsmål, er jo det der gør, at du har et CV, som du kan sælge og få et andet job. Fordi.. rent statistisk er der j ingen af os, der bliver siddende i det samme job. Enten fordi vi ikke gider eller fordi vi bliver fyret fordi der sker reorganisering. Altså jeg mener, det sker jo alle stede. Så man kan lige så godt prøve, at gøre noget ved siden egen karriere. Altså sætte sig ned og sige, at jeg behøver ikke at udvikle mig, så går dit liv på standby din karriere den stopper der hvor du er, hvis du overhovedet kan følge med. Så absolut eget ansvar, hvis vi er helt der. Men ellers så er det mit ansvar at sørge for, at cheferne kan håndtere det, gennem at udvikle dem. For jeg tror, på at... jeg vil hellere udvikle mine chefer med et toptal, end jeg il fokusere på medarbejderne. Der er jeg nok blevet meget amerikansk. Øhh... fordi gode ledere kan udvikle on the job med deres medarbejdere, øhh... og fastholde dem og motivere dem. Du kan ikke leve af gode medarbejdere, his der ikke er nogle gode chefer. Det virker ikke på den lange bane.

Interviewer 2: Bare for at uddybe. Kan du komme med nogle eksempler på, hvordan du ville forberede dine ledere? Altså...

HR-director: Jamen det er jo klart. Det er jo helt elementært. De skal have en værktøjskasse. Og det ideelle er jo, hvis man kan give dem en toolbox inden det bliver udnævnt til at være ledere ik? Øhh...

Interviewer 2: Hvad kaldte du det?

HR-director: En toolbox

Interviewer 2: Nåå... Jeg synter, at du sagde en solbox (latter)

HR-director: (latter) Det kunne jo også være fantastisk at sige. Det er jo også noget positivt. Nej toolbox undskyld. Der er jeg lidt miljøskadet. Øhhh... Og den ideelle verden eksisterer bare ikke. Så der er ikke... uanset hvordan vi vender og drejer det. Jeg har ikke været nogen steder, hvor det er lykkedes at være på forkant, med at vide, at den person vil om 2 år være manager, ergo skal hun have sin toolbox i orden, velfungerende om 2 år... Sådan virker verden desværre ikke. Det ville være fantastisk. Så var der mange medarbejdere, der havde et nemmere liv, end at være prøveklud for alt det her, som den nye chef skal ud at eksperimentere med ik? (latter) Ehh... Så det fungerer jo ikke. Så, så det bedste man kan gøre, det er jo at den chef – så er vi tilbage til chefens ansvar til at udvikle, coache og alt hvad der er brug for i de daglige ting til den nye manager eller den pågældende manager. Hvis man har brug for noget derudover, så kan det jo godt være, at vi taler om, at der skal noget kursus til. For at skabe en lynhurtig skruetrækker og en knivtang, der kommer ned i kassen. [Interviewer 2: hmm]. Øhh... Og så skal man ud og eksperimentere med, skal jeg dreje højre eller venstre om? Er jeg venstre eller højrehåndet? Hvad fungerer egentlig? Fordi man lærer jo ingenting af at gå på kursus, hvis du ikke går ud og arbejder med det bagefter... Så øh.. Og det er jo der, den der on the job training kommer. Så hvis man nu kunne være føl på en manager et år eller et halvt år før man selv bliver chef, så ville det jo være dejligt. Men igen... det virker ikke vel? Ergo så er det mere vigtigt at... det bedste der findes er jo, at have en chef siddende, der hjælper en. Der får åbnet øjnene for på forkant, hvor noget kan gå fejl eller der lader en fejle, men diskutere så: had skete der, hvad kan jeg gøre bedre næste gang ik? Øhh... Og så have et enkelt eller to kursus over en periode. Men hvis du er nyuddannet, så kan du altså næsten ikke engang kapere andet end dit job. Det er jo en fantastisk hårfin balance ik? Altså jeg tror jo på – toolbox. Alle chefer skal have en toolbox, og de fleste chefer har kun en halvt fuld toolbox. Sjovt nok. Og det har de også på EP niveau og på EVP niveau og VP niveau, hvor man nærmest ikke bliver tilbudt nogen udvikling – og det er også en generel observation, det er ikke kun her. Fordi der antager man jo, at det kan de da allerede... Men hvad med de der specialister vi talte om tidligere, der bare stille og roligt blev forfremmet, fordi de var så gode fagfolk? De har ingenting i deres toolbox. Og så er der masser af os andre, der heller ikke har nogen ting i vores toolbox... eller har noget men ikke nok. Så det er jo så der, at jeg kan gøre en forskel. Kan I huske, at jeg snakkede om, at jeg har levet det nordiske development program? Øh.. som egentlig er for band 5 og 6, det vil sige, at vi taler om directors og VP'er. Det er for sitemanagers og head of functions, men kun for de store functions. Det vil sige, at man har mere eller indre et internationalt job, man dækker mere end et land, eller en meget stor funktion, der automatisk har nogle kontakter ud af landet. Øh.. og de herre og damer inkl.

undertegnede, for jeg har da selv skrevet mig op, for jeg har jo også stadig masser at lærer. Så jeg deltager naturligvis. Der er det jo.. altså hvilke nogen kompetencer har man brug for? Er de på et niveau, hvor de stadigvæk har brug for peoplemanagement... nej.. Nogen har stadigvæk, men det må jeg så tage på sidelinjen. Det der er formålet her, der er at prøve at flytte dem fra at være peoplemanagers til at være leaders. Hvad er det så for nogle værktøjer de skal have? Hvad er det for nogle kompetencer, som der skal arbejdes med? Og igen det er top-down. Jeg er startet der oppe, fordi at så er der jo cheferne nede under, der har vi så... Kan I huske jeg skrev en ROL træning for band 3 og 4? Her er vi inne i supervisors og teamledere op ti almindelige managers. Der har vi role of the leader - band 3 og 4 træning, som jeg skal drive her i Danmark for Norden. Øhmm... Så de får noget uddannelse, men der er ikke noget for nogen af de andre, andet end det vi så er det at udvikle her. Det her game. Så spørgsmålet var, hvordan udvikler man sine chefer? Og det er vel ved at sikre sig, at chefen oppe over har noget i deres toolbox. Og hvis de ikke har, så er der så få af dem, så der kan jeg overskue at være på banen... altså HR ikke kun mig. Vi kan være på banen, vi kan ikke være på banen med 50 chefer. Det er ganske enkelt ikke muligt. I min verden starter vi oppefra, og det tager tid. Så top-down er absolut tricket. Ja, jeg håber at det svare, ellers så må I bare spørge videre?

Interviewer 1: Ja ja..

Interviewer 2: Det skal vi nok.

Interviewer 1: Hvilke aktiviteter foretager I jer med henblik på karriereudvikling?

HR-director: Karriere eller udvikling?

Interviewer 1: Begge dele måske?

HR-director: Begge dele... Top-down som vi snakkede om før. "Nordic development program" det er for den øverste i Danmark, Norge, Sverige, og så er der "role of the leader" for band 5, det vil sige alle directors. Så inden for de første 12-15 måneder efter, at man bliver ansat, bliver man tilbudt at komme til USA, hvor man får en uges undervisning. Så skal I lige vende jer om og kigge engang på den der (peger på opslag på væggen). Så på 5 dage er der 3 arbejdsdage, hvor man fokuserer på kompetenceudvikling, så kan I selv regne ud hvor lidt tid, der er på hvert område ik? Så kører man med de 6 emner (viser på plakat), således at man har en halv dag på hver, og så er der 2 dage, hvor man kører en business simulation, hvor man er delt i grupper der konkurrerer mod hinanden om at drive en virksomhed over x antal år, men

indenfor to døgn ik? Det er faktisk rigtig godt, selvom man har så kort tid på hvert emne. En 2-3 timer om et emne er jo for mig ikke udvikling, det er blot at præsentere en kompetence for folk, hvis de ikke skulle kende den i forvejen. Men hende der står for det gør et skide godt stykke arbejde, når man tænker over hvor lidt tid hun har. Så det findes. Og så er der den lokale rol-træning, som findes for band 3 og 4. Den er lidt mere lav praktisk, så det er f.eks. PMD: Hvordan laver man gode mål? Hvordan coacher man? Det er også sat op kun til en halv dag på hver. Ja, så den har jeg fået lov til at prøve at lave om, så det sidder jeg og bruger mine aftner og weekender på i øjeblikket. Situation leadership, hvor stærk er I i den?

Interviewer 1 og Interviewer 2: øhhh, jaa..

HR-director: Bare en lille smule stærk? I kender den sikkert bedre end jeg kan. I ved kassen med de 4 kasser ik? Og det ene der er en som ikke vil og ikke kan. Der der er det jo directing – altså der er du helt nede og fortælle hvad der skal gøres og du følger op på alting, tjekker alting. Og den anden ting er en arbejdsopgave, hvor personen er totalt selvflyvende og har alle kompetencer og vil gerne og kan det hele. Der er det egentlig bare en sparring. Man mødes engang i mellem og siger: ”hvad kan jeg gøre for dig?” Så det er de to ydre punkter ik? Ømm... Men hvis man sidder og er chef hernede, øhh.. på de niveauer her. Så har man jo typisk folk, der er helt nede på det laveste niveau. Og jo længere nede man er, desto færre vil kompetencerne være på et lavere niveau. Det vil sige, at du bruger mere og mere directing og mindre og mindre ”hvordan kan jeg hjælpe dig?” [Interviewer 1: hmm]. HR-director: Så det vil sige at, tidsforbruget er enormt. Det er der, at man virkelig bruger tid på at være chef. Så det er vigtigt at have en balance, og det får vi jo kun, hvis lederne er gode til at coache og uddelegerer og lede og fordele arbejdet på den rigtige måde, så medarbejderen bliver udviklet og tager fra. Og så er det svært for mig, at forholde mig til, at de kun skal lære at coache i 2 timer. De har brug for mere, fordi det er så vigtig en kompetence. Det er den der gør, at de overlever. Jeg sad og talte med en manager den anden dag, og han er ved at drukne. Og han har 16 medarbejdere – direkte medarbejdere, der er på teknisk højt niveau, og manden er ved at dø. ”Hvordan skal jeg finde tiden til at tale med dem?”, men så sagde jeg, at du er jo nød til at vise dem, at du er chef på den måde, at stå inde for det firmaet beslutter. Du er nød til at sige vi om de her beslutninger, ikke selv træde ud, så de kan se, at de er tvivl hos dig om du overhoved bakker op om det som virksomheden gør. Stå indenfor det, uddeleger, bak dem op, og så køber du dig tid til det andet. Men den kræver jo, at han vil tage endnu et år og investere i det her, for det kræver det jo, at få de her medarbejdere til at se, at han er der, og han kan det han skal. Og at de kan stole på ham, så de ikke behøver at gå og være bange og nervøse, for så

får de ikke lavet det de skal. Så det er jo... Så den træning er i min verden, det er der i er nede i den der toolbox for begyndere. Nogle af dem er sindssyg dygtige. Nu kommer I jo ikke til at møde nogle af vores supervisors, for det spurgte I ikke om, men vi har faktisk 4 der er helt eminente. Det er jo fedt at have sådan nogen, og de har jo også en 30-40 mand der referere til dem. Så hvis de ikke var gode, så ville de jo dø.... Så har vi også nogle online university programmer, men det er ikke alle divisioner, der har adgang til dem. Fordi det koster penge... Og mange divisioner af dem der er i Danmark har ikke adgang til dem, ergo... og det er faktisk nogle gode træninger. Igen lidt... det er den amerikansk måde at undervise på, og det er to timer, det er en time, det er tre timer og så ved du alt om det. Den virker ikke helt i Europa. Vi tror jo på, at det er en dag, to dage helst tre dage, hvilket i realiteten er urealistisk, men i hvert fald i 2 dage at arbejde med noget, så det får en lille smugle rod, så man kan gå hjem og arbejde med det ik? SÅ det er hvad der er, plus hvad vi ellers, altså så er det hvad man laver lokalt.

Interviewer 1: Okay

Interviewer 2: Må jeg spørge om noget? Du snakker om det her med at følge op på? Og det her program, øhh.. tager det hensyn til det?

HR-director: Ja. Altså det som jeg har gjort, det var at jeg kørte en MB10. Kender I den? Myres Briggs Type indicator .

Interviewer 1: Det siger mig et eller andet i hvert fald

HR-director: Det er.. man arbejder med 16 typer af mennesker. Og selvfølgelig er vi mere end det, men det det går ud på, det er, at den arbejder med 4 dimensioner, hvor man ser på er man ekstrovert er man introvert.

Interviewer 1: Nååå ja

HR-director: Om du er detaljeorienteret eller om du arbejder i koncepter, om du er logisk tænkende eller om du. Om din beslutning er taget på logisk tænkning eller om det er på...

Interviewer 2: Følelser?

HR-director: NEJ værdier. Aldrig følelser. Nu kom pegefingeren her. Det er den typiske fejl i MB10'en, det er derfor (latter) Det er meget vigtigt. Beslutningerne bliver, det det er, hvis du bare har styr på den så er Myers Briggs nemlig nem

Interviewer 2: Nå?

HR-director: Det er et spørgsmål om enten så er det en logisk, analytisk beslutningstagning – det er sådan en som mig, det har I sikkert hørt, for jeg er meget sådan duk,duk,duk. Eller også så er det baseret på dine værdier, dine værdisæt.

Interviewer 2: Okay:

HR-director: Øhh... Og det er. Fordi folk tror nemlig at det er følelsesorienteret, ”Nej gu er det ej”.

Interviewer 2: Nå men det er fordi. Nå men jeg har bare...

HR-director: Det hedder feeling ja, og det er der at, det er den den bliver misfortolket. Øh.. Men det drejer sig simpelthen om værdisæt. Og det der er så sjovt, det er, at når man.. normalt så siger man, at de har empati og.. Og det har man også. Når man er der, så er man også mere empatisk. Det er vigtigt, at der er harmoni. Tingene skal fungere, når man starter et møde, starter man med small talk, og det er vigtigt at vi alle har det godt. Er vi alle sammen samme sted? Er vi nu klar til at starte? Hvor jeg er sådan bare ”Nå okay, nu er klokken hel, nu starter vi. Det kan godt være, at der er nogen der er kommet for sent, men det må de sgu så selv finde ud af. Fordi vi har et tidspunkt, vi er startende og de var informeret”. Så al logikken er i orden ik? Det der er interessant er, at dem der tager beslutninger på værdier, de er sværeste mennesker at arbejde med. Fordi værdiersæt er jo for os alle sammen relative, øhh fundamentalt og vigtigt. Men hvis man er beslutningstager på sit værdisæt, så skal der nærmest en revolution til at ændre din holdning. Men hvis jeg evner det som leder, så er du til gengæld min wingman resten af mit liv. [Interviewer 1: hmm].Og de her F-folk, der skulle være så empatiske. Nu kommer det rigtig sjovt. Der er, man tror jo så, at det er dem, der rækker hånden ud til alle de andre ik? [Interviewer 1: hmm].Hvis der så skal tages en beslutning. Glem det. De holder fast i deres, og de kan blive æder rasende... så det er de logisk tænkende, der skal række hånden ud. Fordi logisk det er jo, at overbevise mig selv om, at hvis vi skal nå til enighed, så er jeg nød til at finde et kompromis, og jeg er nød til at argumentere ved at bruge dine værdier, for at få dig overbevist. Så min logiske hjernehalvdel kan får mig til at række hånden ud, og finde der her kompromis, men dem der skulle være empatiske, de er det sørme ikke. De er faktisk nogle af de hårdeste i filten. Så så det er sådan lidt, så derfor den der misforståelse, den sker desværre altid. Sidste er om man er organiseret i sit liv, eller om man er sådan lidt små anarkistisk ik? Eller meget anarkistisk afhængig af hvor kaotisk, man foretrækker at leve. Ømm...

og det er jo ikke en personlighedstest, det er også ret vigtigt. Det er hvordan, at man egentlig at ens foretrukne adfærd er. Og det er også meget vigtigt, at det er den måde, at man siger det på. Så den bruger jeg, øhh med mine folk når jeg tester dem, for det er... den er jo simpelthen så fantastisk kompleks, at NASA f.eks. bruger den, for at sætte deres hold sammen, der skal til månen. Det siger noget om, hvor effektiv den er. Og den er skide god. Så når jeg arbejder med den der, så har i en hel dag med kun omkring hvad MB10'en er. Så har de selvfølgelig svaret på spørgeskemaet, så de får deres rapport. Og så har jeg siddet med dem enkeltvis, det minder mig om, at jeg har glemt at få booket en til vores finansmand heroppe. Ømm... Og så sidder vi en to-tre timer og snakker om deres udfordringer de har i år, kontra deres profil og hvordan den modarbejder og med at få opfyldt deres mål og hvordan den hjælper dem. Generelt også hvis de har nogle personalemæssige ting. Og så sidder vi og snakker det igennem, og så går de tilbage til deres chef og laver en plan og arbejder med hende eller ham om at lave en udviklingsplan. Typisk kommer de tilbage igen, hvor vi lige vender den engang til og så arbejder de der fra. Og det giver jo også mig den mulighed, at når vi så kører undervisning, så har jeg selvfølgelig fået deres accept. Når vi så har andre folk der kører undervisning, hvilket jeg foretrækker. Fordi jeg vil kun være på engang imellem, for ellers bliver de trætte af at se og høre på mig, fordi jeg har mere brug for at blive hørt i hverdagen. Så jeg vælger mine ting med omhu. Så kender de profilerne på hver af de enkelte, og de her af specielle ting, som jeg ved fra når jeg taler med dem der gør, at når undervisningen så kører, så kan facilitatoren rent faktisk lige... hvis der er noget fange den ””nå men jeg kan huske, at HR-director har sagt om Peter at det er sådan og sådan med hans profil, og sådan skal jeg så kommunikere. De er simpelthen så skide gode de folk, jeg har, og de er så stærke i MB10'en, at de rent faktisk kan målrette dele af deres undervisning. Så jo, vi arbejder med det. Det var et langt svar.

Interviewer 2: Jamen det gør ikke noget.

HR-director: til gengæld så komme der lige lidt om MB10'en (latter)

Interviewer 2: (latter) Jamen det er fint

HR-director: (latter) Undskyld hvis jeg blev hård i stemmen, men den er virkelig uhh... (latter) Og så kom pegefingern. Det er den min søn altid siger: ”Hvorfor skal du altid komme med den finger?” [Interviewer 1 & 2: (latter)]. Jeg brude være italiener. Har I lagt mærke til hvor meget jeg bruger mine arme, når jeg taler? Jeg er født i det forkerte land. [Interviewer 1: (latter)]. Jeg skrev det sågar til en her i dag. Jeg er sikker på, jeg skrev til en headhunter, der sidder nede i München og hun og jeg har kendt hinanden jeg ved ikke i hvor mange år, og hun

havde spurgt, om jeg havde nogle i netværket.. åh og det havde jeg glemt at komme tilbage til, det skulle jeg lige svare på. Og de har så godt vejr nede i München i øjeblikket, og de har det fantastiske skivejr med Alperne lige rundt om hjørnet, og jeg var bare sådan: ”Tror du ikke, at jeg er født det forkerte sted? Jeg er helt overbevist om, at jeg er født det forkerte sted” (latter)

Interviewer 2: (latter)

HR-director: Yes?

Interviewer 1: Øhh... Hvordan beslutter i hvilke medarbejdere, der skal have nye karrieremuligheder?

HR-director: Ahh... Se det er et godt spørgsmål! Øhh... I forhold til PMD'en, I må for øvrigt sige, hvis I har brug for på et tidspunkt at vi går noget af det der papirarbejde igennem, jeg har sendt til jer ik? Men I forhold til PMD'en, der evaluerer man jo sig selv, hvordan man har klaret sine mål, og ens manager evaluerer jo så også. Og så bliver der lavet en overordnet score. Sendte jeg ikke også de slides, hvor I kan se æhh.. CS for clear strings – den højeste score og AS....

Interviewer 1: Ahh?

HR-director: Det håber jeg, at jeg gjorde? Jeg mener, at jeg var inde og klippe klistre, for jeg kunne ikke sende hele præsentationen. Har I ikke fået dem?

Interviewer 2: Vi har fået en præsentation, jeg kan bare ikke lige huske det der med scoren..

HR-director: Så tager vi lige et... Det var godt jeg fik min blok med. Skal I have den der? Ja I behøver ikke, men det vælger I selv. Øhh... Så vi har en CS, AS og ... ja... REDO. Nu skriver jeg det lige sådan, fordi vi bruge begge dele (HR-director tegner). CS – clear strings. Det vil sige, at man altid overpreformer, man er rollemodel, ligegyldig hvilken opgave man bliver tildelt, så er den mere end leveret. Ikke nødvendigvis... man når en deadline, men man behøver ikke at være hurtigere, det er ikke det vi taler om. Men kvaliteten af arbejdet er langt over 100 %. Hvis man er en AS så er det at standard. Det betyder så, at man altid levere varen, man er til at stole på. Øhh... Folk får til dig og spørg dig til råds, det går man også her (viser på tegning), men der det er sådan, man ved, at man kan regne med, at det svar det er rigtigt, man kan regne med, at opgaven det bliver lavet. Og i bund og grund er der ikke noget, man går hen og sætter fingeren på og siger: ”det havde du ikke styr på”. Så det vil sige, den der ca. 100 %

levering, hvis vi sådan skal gøre den meget klar. Så er der to kategorier her (viser på tegning). Og den ene bruger man til det ene, og den anden bruger man til det andet, men i bund og grund en IR det betyder improvement required, og det vil sige, at du har simpelthen en underperformer, som burde have fået en PIP, eller en skriftelig advarsel, som det hedder på dansk. Ømm.... Og hvis man... der er jo en midyear tilbagemelding på målene, så vi mødes i august måned og snakker om, hvordan er året gået indtil videre. Man beskriver selv hvordan man synes, at det er gået og chefen har den der en til en med én. Og så når vi kommer til year end så laver man den her score af sig selv, og chefen laver den samme score. Når vi kommer til year end, er der altså ikke nogen der må ende i den her kategori, uden at chefen i løbet af året har påøget, har coachet, har hjulpet eller givet en skriftlig advarsel. Hvis det der først kommer der, så er det fordi chefen har et problem i at lede, og er konfrontations sky osv. ik? Det her det er sidste skridt før firing.

Interviewer 1: Okay

HR-director: Og der er altid nogen. Vi siger, at ca. 10-15 % af medarbejderne skal ligge her, 70 % - 75 % skal ligge her, så vil det sige, at så ligger der stadig 10 % hernede (viser på tegning). Så man for taget action på dem, der ikke fungerer. Enten hjælper dem til at blive bedre, det er jo som udgangspunkt det der er målet, men det er jo ikke alle der lever op til det og så ryger de ud. [Interviewer 1: Hmm]. Benhårdt og ubarmhjertigt. Øhmm.. Denne her bliver brugt under kompetencerne, hvis I kigger siderne igennem når I kommer, så er der værdier og nogle kompetencer. Øhh.. DO det betyder ... ja... development. Hvad står O'et så for? ... Opportunity selvfølgelig. Ømm, og den er i min verden ikke negativ, fordi at vi er jo, tilbage til... vi er jo ikke eksperter, ikke alle sammen super gode til noget. Og hvis nogen påstår, at de ikke har nogle udviklingsområder, når vi kigger på de kompetencer, der er i PMD'en. SÅ har de i hvert fald et udviklingspunkt, der vil noget ik? Øhh og det behøver jo ikke at være det samme udviklingspunkt man har over årene, fordi f.eks. da jeg startede her, så satte jeg business ind fluks som udviklingspunkt, fordi hvordan kan jeg kende en virksomhed, når jeg kun lige er startet?

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Så den der forretningsforståelse, der er så vigtig, fordi jeg dækker alle divisioner og europæisk og altså mit er jo kaos. Så, så den kommer til at stå antagelig en 3 år. Det kan også være, at jeg altid vil have den stående, fordi virksomheden ændre sig så meget hele tiden. Så for mig er det vigtigt hele tiden at lære... mer om de enkelte divisioner. Hvorfor tager

vi de beslutninger? Hvad er det for en finansiell situation der lægger bagved? Jeg mener, den ændre sig jo også hele tiden. Så den vil være meget aktiv for mig ik?

Interviewer 1 Mmm

HR-director: Øhh.. det kan også være. Der er jo udvikling af andre, jeg kan sgu dårlig huske, hvad de alle sammen hedder. Men... så den der (viser på tegning) er positiv i min verden, det er ikke alle der synes det. Så det er virkelig noget, som jeg bruger tid på at kommunikere. Udvikling er ikke dårlig. Hellere have nogle udviklingspunkter end ingen. For hvis du har ingen og jeg spotter det, så kan du være sikker på, at du får at vide, at du har et problem. Ømm... Det her det er top tal, nu kommer jeg til svaret (tegner)

Interviewer 1: Ja

HR-director: Øhh.. Typisk så er det dem vi ser som toptalenterne, det er dem der får de største bonuser, det er her de størst lønreguleringer og aktier selvfølgelig falder ud ik?

Interviewer 1: Ja"

HR-director: Så har vi (talingrit?). Hvor meget kender I til det?

Interviewer 1 & 2: (Latter)

Interviewer 1: Det kan godt være, når du siger det?

HR-director: Ja... Det er jeg sikker på, når I ser det. Jeg skal... nu var jeg jo lige ved at kommentere noget, men det gjorde jeg ikke. Det var godt. Det er det, jeg skal øve mig på. Ej jeg elsker at være sarkastisk. Så, men nu skal jeg j være sød ved jer, så I ikke løber væk inden i er startet ik? Øhh... (teger) Performance...

Interviewer 2: Nå, den kender jeg godt.

HR-director: Og leadership ik?

Interviewer 2: Jo

HR-director: Så top-talent de ligger heroppe. Dem med de her IR eller RI eller hvad vi kalder dem, de ligger hernede. (viser på tegning) Ømm... Sådan en vurdering laver vi hvert år, i hver eneste division i hver eneste funktion

Interviewer 1: Ja

HR-director: Øhh... typisk og det ved i også godt selv, så vil de fleste manager gerne putte deres folk ind enten her eller der ik? (viser på tegning)

Interviewer 1: Jo

HR-director: Øh, i min verden der er det der er interessant, det er det der ligger heroppe idet her område (viser på tegning). Øm ud fra at der er ca 10-15 % folk der ligger her, så de ligger typisk inde i det her område (viser på tegning). Æmm der er... hvis vi ser på siten her, der er vi ca. 460 mand. Jeg har ikke set mere end 2 her.

Interviewer 1: Hold da op

HR-director: Så det er benhårdt... Ja, så har du.. Så, så dem har vi meget selvfølgelig fokus på. Vi har ligeså meget fokus på de her. Fordi typisk så er det en high performer, hvis vi lige kunne skubbe dem i det der leadership at udvikle det, for så ryger de herind (viser på tegning). Så det er en spørgsmål om, hvordan får vi

Interviewer 1: Skubbet dem?

HR-director: derover (viser på tegning). Men, men der går jo altså også typisk den vej eller den (viser på tegning), og det sker typisk, hvis vi giver dem en udviklingsmulighed i at komme over i et andet job, få mere lederansvar, internationalt projekt what ever. SÅ ser vi typisk det her fald. [Interviewer 1: Mmm]. At man ryger den vej eller ryger den vej (viser på tegning). Hos os er det typisk den vej – sjovt nok. Øhh.. fordi egentlig, især hvis du får et nyt job, fordi så skal man lige ind i det. Øh og det samme, hvis du er nyansat forventer vi jo heller ikke, at de ligger her. Det er de færreste nyansatte. Det sker, og det er jo også, i det sidste år har vi haft nyansatte som, i de forskellige divisioner, som faktisk lander deroppe (viser på tegning). Og det er jo også godt ik? Nej, så fokus i min verden der ligger fokus i det område. Er det så nok, at have det her fokus? Det her er et fokus, vi laver en for siten. Vi laver en for supply chain, som også ligger her, men de rapporterer selvstændigt ind i deres rør i USA. HR har deres selvstændige rør, finans har deres selvstændige rør, men alle andre.. ja kvalitet har vel næsten også? Men det er mere uofficielt, så det er sådan lidt fnidder, mudder... Øhh så bliver man jo rullet med op sammen med, hvis vi tager HR sammen med. Jeg rapportere ind til Roskilde sites VP-niveau i USA. Så de ruller så op for HR alle deres directors, vi er på det. Det vil sige, at jeg bliver sammenlignet med folk fra Mexico og USA og Kina og så videre. Øhh og.. og hendes chef det er så den aller øverste, hun ruller så samlet op for HR, og så er

der jo ingen der ved, hvor man ligger. Selvom min chef har fortalt mig hvor jeg lå på, øhh.. så ved jeg jo ikke hvor jeg er landet henne...

Interviewer 1: I forhold til de andre?

HR-director: Nej. Øhh... der hvor du kan mærke det, det er deres fokus på, hvilke muligheder man får. Og, øh.. det er jo så meget rart. Altså normalt går vi ikke ud og fortæller folk hvor de ligger. Det har min chef så valgt at gøre, og det kan jeg jo så være glad for... eller ikke være glad for. Nogen synes, at de får et pres hvis de lander for højt ik? Og andre synes, at det er dejligt. Det kommer an på, hvad man motiveres af. Ømm... Men så er det jo det der med. De mennesker der ligger her, hvordan kan vi flytte dem op? Dem her hvordan bibeverer vi dem (viser på tegning), hvis vi giver dem en mulighed, hjælper dem til ikke at falde ned? De må gerne falde ned, men vi forventer så også, at de kommer hjem igen relativt hurtigt. Så det fokus er der. Den, den store udfordring ligger typisk i at, hvis man er på en mindre site, så er der jo de muligheder, der er. Og hvad gør vi så? Ja, det vil sige, at det er mit ansvar at hele tiden også følge med i, hvad er af muligheder på de andre divisioner. Og det kan altså godt være svært, for vi har, det er her resultaterne, eller åbne stillinger ligger ikke så vi kan sige... vi har ikke en databank kun for de her mennesker. Hvis vi havde det... Og det er vi så i gang med nu. Vi var lige sammen i Berlin i Europa HR, og der blev vi enige om, at vi skal have en database for de her. Fordi så mange mennesker er det ikke på Europæisk plan, der ligger i kombinationen her (viser på tegning). Og vi ved hvad vi har af åbne stillinger. Hvordan sikre vi at de her? Hvis de forlader os, og vi har nogle AS'er siddende i lederstillinger, hvis vi kommer til at smutte nogen af dem, på grund af en... hvad hedder det? Omorganisering. Det er jo krise.

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Jamen du smiler? Men det var ved at ske

Interviewer 1: Nåå ja,..

HR-director: Helt seriøst! Fordi at... man tænker ikke udover sin egen division. Så ok jo.. Tak du jeg lover, at vi var nogle mennesker der sad og råbte helt vildt højt, fordi at kunne se, at der var nogle af vores CS'er, der ville stå på en liste, der betød en fyring.

Interviewer 1: Nå?

HR-director: Øhhh. Det kan I for øvrigt ikke sige udenfor det her rum

Interviewer 1: Nej, nej

HR-director: Så hvordan sikre man så, at det er dem her man komme af med (viser på tegning). Fordi i nogle lande, der er de jo så beskyttede, så man kan jo ikke bare fyre folk og sætte en anden ind i jobbet. Det kan du nærmest heller ikke i Danmark. Øh.. Det kræver mere end en god grund, så skal de have dårligt performet. Og det har de jo ikke, når de er en AS'er. Så hvad gør vi så? Så hele den der problemløsning er jo meget relevant, når man ser på det her. Og ser på at vi rent faktisk har en performance kultur, og at vi belønner derefter. Så hvordan får vi alt det til at hænge sammen, her ik?

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Så det er jo et super godt spørgsmål, og vi har jo ikke opfundet den dybe tallerken endnu. Men vi e bestem på vej. Så det bedste jeg kan gøre, det er, at jeg ved, hvem mine folk er i de forskellige divisioner, og så promovere jeg dem, alt hvad jeg kan. Som f.eks ham jeg fortalte om i Odense, med den specielle uddannelse som er en super dygtig medarbejder. Hvor at jeg sender alt hvad jeg overhovedet kan, til alle de rigtige mennesker i USA og håber på, at vi på et tidspunkt kan tilbyde maden noget ik?

Interviewer 1: Jo...

HR-director: Øh... Det tror jeg var svaret?

Interviewer 1: Mmm... Så bruger I karrieremuligheder som en fastholdes strategi?

HR-director: Ja da!

Interviewer 1: Det var du måske allerede lidt inde på...

HR-director: Ja men igen, hvis du går ud og spørg folk, så tror jeg, at svaret er nej. Med mindre at... I møder (...) hende der er ansvarlig for PPI og Lean, hun vil antageligt bekræfte. Kunne jeg forestille mig. Øhh.. Men igen jeg har valgt at sætte gruppen sammen, så I mer' ser et alsidigt billede. Fordi det er kommunikationen der er min... altså for mig, der er det kommunikationen der er en udfordring ikke så meget at mulighederne ikke er der. Så jo svaret er Ja det gør vi! Og især her i Roskilde er vi rigtig, rigtig opmærksomme på det, fordi vi er site-manageren... vi sidder jo 3 i topledelsen, og vi er alle 3 meget på, at det brænder vi for og det vil vi. Så derfor så sker det her, men det sker ikke nødvendigvis, der er nogen steder, du ved ligeså snart at den øverste ledelse er med. Jeg sidder jo ikke officielt i den øverste ledelse, på

de andre sites, der er jeg den de kalder ind ik? Ømm og så er der nogle sites, hvor jeg bare... fordi det har de ikke haft tradition for, at der sidder en chef der ikke tror på det eller hvad det nu kan være ik?

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Der findes jo også den gamle skole stadigvæk, mange steder. Så eh.. Det er ikke alt sammen der er management på motivation, det kan også være management (på ???) Det findes stadig.

Interviewer 1: Okay

HR-director: Dem kommer I ikke til at møde nogen af for øvrigt.

Interviewer 1: Nej.. nå. (latter)

HR-director: (latter) Ej men jeg har nogen – ikke her. Øh. Hvor at det er sådan så... at jeg kunne finde på, at sætte nogen som helst folk til at tale med dem, fordi de kan finde på at sige. Altså ikke kun at de siger mærkelige ting, men de kan også finde på at virke truende, uden at de selv opfatter det. Fordi at det er bare den måde de er på. Så hvis I km ind og mødte dem, så ville I sige: ”Gud jeg vil aldrig have et arbejde i det firma. Hold da helt op”

Interviewer 1: (latter)

HR-director: Hvor at jeg desværre har mange af medarbejderne, der har været der i mange år, de har vænnet sig til det. At sådan er hun eller han

Interviewer 1: Ja

HR-director: Og det går fint, bare vi ved hvad vi kan og hvad vi ikke kan ik?

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Men puhh... ja...

Interviewer 1: Ja, det kan jeg godt forstå.

Interviewer 2: Vi har taget to af slidsne med, fra det der du sendte os.

HR-director: Ja?

Interviewer 2: Og så tænkte vi, du har selvfølgelig været lidt inde på det. Men vi tænkte, om der var nogle kommentarer du ville knytte til?

HR-director: Ehh.. ja, men det kab jeg jo godt. Så vil jeg starte her (viser på slide)

Interviewer 2: I januar?

HR-director: Ja, egentlig vil jeg nok.. den her der er j, hvad hedder det? SÅ gør vi sådan her, for jeg kender den jo (vender slidet om)

Interviewer 1: Meget pædagogisk

HR-director: Ja, jeg kan læse på hovedet, tror jeg nok (latter). Ømm.. det her der er jo den officielle i firmaet, så det vil sige at vi... I Roskilde gør vi det lidt anderledes. Vi starter faktisk her, det er december (viser på tegning), så midt i december. Må jeg tage på den her?

Interviewer 2: Ja, selvfølgelig

HR-director: Ømm... her, midt i december der... Det starter med at vi får, vi skal jo have koncernens overordnede mål... Så ser vi som site på, hvordan vi kan bidrage til det. Ja... [Interviewer 2: Mmm]. Koncernens overordnede mål får vi ofte ikke før henne i februar

Interviewer 1: Nej...(latter)

HR-director: Og det er også helt normalt

Interviewer 2: Okay

HR-director: Men... Torben - sitemanageren her, han vil gerne have, at vi starter før. Og det er simpelthen fordi at, det er jo mest fair at måle folk på de 12 måneder startende fra januar. Og da vi jo typisk godt ved, hvad vi skal bidrage med, så kan man godt lave rigtig mange af de her mål her. SÅ i tager en snak om, hvad ømm.. i forventer at de overordnede mål vil være fra koncernens side. Så har vi det der hedder goal tree. Fik I noget af det?

Interviewer 1: ... hmm... ???

HR-director: Nej, men et goal tree, det er i realiteten siten eller firmaets mål med neddeling i 5 undergrupper.

Interviewer 1: Nej det har vi ikke fået

Interviewer 2: Nej

HR-director: Det har jeg ikke sendt? Nej, jeg tror en af slidsne viste... eller må jeg lige finde den bagefter og sende den til jer... øh.. Har du dem alle sammen med?

Interviewer 2: Nej, jeg har ikke dem alle sammen med, jeg har måske tre? En slide her med den der trekant, er det den?

HR-director: Nej, det er det ikke. Men i bund og grund, altså den er jo lidt det samme. Altså vi starter oppefra og ned og vi performer oppefra og ned. For at levere til målene der kommer oppefra og ned.

Interviewer 1: Ja

HR-director: Nej, så det der går ud på, det er. Ligesom hvis I skulle sætte 5-7 overordnede mål for en virksomhed. Så er der en gruppe der hedder people – og det kan være alt. Altså uanset om det er IT eller PPI lean, om det er HR eller hvad det kan være. Altså alle ting der er relateret til medarbejderne. Cash flow, (???), Costumer focus.. (pause) Ja det er pinligt ik? Den sidste har jeg glemt. Så har vi fem champignons for hver af de her områder, det vil sige at jeg har people, og så er der nogle af de andre, der har de andre. Ømm... Så gør vi det, at her fra midt december når vi har haft det her møde, sådan cirka hvad vi regner med, så indkalder her af os, der har et ansvarsområde, en af de fem her. Så indkalder vi folk på alle mulige niveauer, alle områder i firmaet bliver indkaldt, så er vi nogen... nogen er kun 12 når de indkalder, og jeg er typisk oppe på en 20-25 stykker. [Interviewer 1: Mmm]. HR-director: Så laver vi en brainstorm på tre om, hvad vi kunne tænke os at arbejde med.. i det nye år.

Interviewer 1: Ja?

HR-director: Der kunne bidrage til de overordnede mål

Interviewer 2: Hvad kunne det bl.a. være?

HR-director: Ja men altså, det... Nej, det er et godt spørgsmål, men ved du hvad, svaret det er, det er kun fantas,.. der er ingen begrænsninger. [Interviewer 2; Mmm]. Så der er ikke noget der hedder: "Nej, det er da ikke det, at det skal være, det skal være sådan". Alt bliver skrevet op. Og det vil sige, at du står med en flipover og jeg lover dig, at jeg kommer tilbage med 10 sider.

Interviewer 1: Ja

HR-director: Øh og så er det så mit job og prøve og konsultere dem.. og gruppere dem ned, til vi kommer ned til håndterbart antal af mål. Så nogen af dem bliver meget lange ik? Fordi så kan man lige proppe mere og mere ind i kassen. I kender det ligesom en problemformulering, det hele skal ind i, og det kan ikke lade sig gøre. [Interviewer 1: (latter)]. Og så bliver det lagt ind i et regne ark og sat.. Og så sidder man måske med 20 ting tilbage ik?

Interviewer 2: Mmm

HR-director: Så kører vi noget der hedder kvik vote, og det betyder at alle har 10 stemmer. Alle dem der har været med i brainstormingen har 10 stemmer, du må max give 6 til et emne. Og så går alle ind, så sender jeg ud, at nu ligger det på fællesdrevet, og så går de ind og stemmer. Og så de områder, der har fået flest stemmer, dem tager jeg så med til et ledelsesmøde, der typisk ligger 20. december... (Latter)

Interviewer 1: (Latter)

HR-director: Ja... Ømm.. og så ømm, der den 20. december, når vi så mødes, så render vi. Ej nu... faktisk i år så lå det i uge 1, fordi vi kunne ikke presse mere igennem der.

Interviewer 1: Nej

HR-director: Så, så mødes ledelsesgruppen og os 5, der så har de områder, vi har jo så sendt det ud, så alle har kunne se emnerne ik? [Interviewer 2; Mmm]. Og så har i så en diskussion os imellem. Der finder man jo så faktisk ud af, at noget af det, der står under cash flow det står også under people og noget af det der står under costumer focus, det står under et eller andet.. [Interviewer 2; Mmm]. Og så får vi sådan automatisk skåret lidt ned, og så ender med et eller andet... (roder i sine papire) Jeg har lige ryddet op ik? (latter) Så er det nu at jeg skal bevise, at jeg har noget i kan bruge... nu skal i bare se....

Interviewer 1: Nej, vi kan ikke både gå herfra med uglet hår og rod i skufferne. (latter)

HR-director: Nej vel (latter) Nu skal i se, eller det kan være at jeg smed den nu, fordi det var færdigt? Æmm... (roder videre i papirer) (mumler) Nå, jeg havde engang (pause) Nå anyway... Så, så når vi så ned til, at vi har x antal, jeg vil kalde det visions points. Og så er det det vi ender med at sige, at det her det er goals for siten, så kan jeg tage det med til HR. Hvis livet nu var enkelt i HR, så havde vi kun goal treeet fra HR, men der er jo også et HR goal tree og et koncern goal tree, sm vi så her i HR... for di i dækker så mange divisioner, så er det jo, vi dækker ikke kun Roskilde jo. Så der det jo så, og så kan jeg skrive mine mål, og de an-

dre kan skrive deres mål. Typisk så prøver jeg at skrive mine mål først, og så de kan skrive deres. Med mindre jeg har en diskussion om, hvad der kører i mine mål, og så kan de gå i gang med deres. Så at de bidrager til mine mål, og jeg og, og det hele går ind i de forskellige sites mål som indgår i koncernens mål... Og hvad var spørgsmålet? Kan I huske det?

Interviewer 2: Det var bare...

HR-director: Nååå, at forklare den her (latter)

Interviewer 2: (latter)

HR-director: Yes (latter) Jamen det vil sige, at så er vi som regel klar. Det vil sige, at folk rent faktisk kan blive målt på deres mål. Hvis vi nu gjorde... det på den rigtige måde, så ventede vi vil februar. Når vi så får koncernens rigtige mål, så er det klart, at så retter vi til. Hvis det viser sig at puha, vi har skudt helt hen i vejret. Der har ikke været skudt forkert endnu i de sidste 3-4 år, har jeg lade mig fortælle. Så vi er åbenbart relativt gode til det, men officielt... altså nogen i USA ved godt, at vi gør det sådan her ik?

Interviewer 2: Mmm

HR-director: Men de vil helst ikke høre det. [Interviewer 2; Mmm]. Men så er vi jo klar! Og så kan vi så køre. Så eh... Nu springer vi lige den over (viser på tegning), den kommer i anden ombæring. Så når vi er kommet ned her i august måned, der... hvad hedder det? Det er her, at man så evaluere sig selv i første omgang, på det første halvår, man mødes med sin manager, og det er der, hvor jeg siger, at forhåbentlig har man haft... hvis der er noget der ikke har fungeret, så har chefen forhåbentlig haft en snak med dig, ellers er sidste udkald i hvert fald til den der samtale.

Interviewer 1: Der er i august, så man har sådan to af det man kan kalde en MU-Samtale-agtig eller på en eller anden måde...

HR-director: Ja. Ja, men den er baseret på det skema i har set. Det som var fotograferet på den anden ik.

Interviewer 1: Lige præcis

HR-director: Og så når vi hen her, øhh... (pause) i oktober. Det er lidt tidligt, for normalt starter vi først det her med, at man skal begynde at evaluere hele året. I starten af oktober jeg mener, så er det kun 2 måneder,

Interviewer 1: Ja

HR-director: Så vi plejer at bede folk i november og december evaluere sig selv. Sidste ud-kald er, at man gør det i sin juleferie

Interviewer 2: Okay

HR-director: Øh. Fordi der er sådan typisk en deadline lige der omkring januar ik? Øh så nogen af os, gør det i vores juleferie, og andre de er så smarte, at de aflevere den den 23. så de får fri. Øm og så kører vi herover igen (viser på tegning), fordi så har man evalueret sig selv, og så er det min tur til at sidde og evaluere mine medarbejdere, og det har jeg så øh.. typisk, de aflevere før jul hos mig, så det vil sige.

Interviewer 1: Nå det er ikke sådan noget, hvor at man sidde sammen med

HR-director: Det kommer, det kommer. Men først så laver man det på skrift selv, og det kan blive meget langt. Nu skal jeg prøve at se, der var en der lavet en her (roder i papirer), og det kunne nemlig godt være mig selv (roder i papirer) Øh... nej det var det ikke, så det kan jeg ikke. Men øh.. Men så, så skriver jeg også, men jeg giver ikke den feedback før vi sidder sammen en til en.

Interviewer 1: Nej

HR-director: Og så er det en ren performance orienteret samtale vi har, hvordan er det gået? Hvad har virket hvad har ikke virket? Fokus på udviklingen og alt det her. Ømm og så, alle, altså alt det føder jeg også ind i compensation toolen, så kom i tilbage til den der skarpe link, der altid er. Øhh sådan så at jeg har allerede en anbefaling ind om, hvad lønreguleringerne skal være for de enkelte. Det bliver så bekræftet et eller andet sted her (viser på tegning), så jeg så kan have efterfølgende en, det plejer at være en meget kort samtale, hvor jeg fortæller dem, hvad lønreguleringen er blevet. Det er ikke lønforhandling, det er løndiktat ganske enkelt.

Interviewer 1: Okay

HR-director: Baseret på min evaluering, og selvfølgelig taget højde for hvad de selv har, men det er jo ikke altid, at man er enig. Øh, og så er det under forudsætning af at mine chefer godkender – mine to lag chefer opad godkender det, som jeg har lagt ind.

Interviewer 1: Okay. Så man kommer med... man sender ligesom et skriftligt. Hvis jeg var medarbejder, så skulle jeg sådan sende et skriftligt oplæg om, hvordan jeg selv synes det gik

HR-director: Ja, du, du udfylder den der PMD, som altså det der skema (viser på papiret) Udfylder den her, og skriver hvordan du har klaret dig. Og så, så tager jeg den og læser den, og jeg har jo også min holdning til, hvordan jeg synes, at du har klaret et året ik? Og det skriver jeg så også, og så har vi en snak om det, også hvorfor har du ratet dig selv som en AS'er? Hvad skulle der have været til før du var en CS'er? Det kan jeg godt finde på, hvis jeg synes, at folk ligger lige på kanten, så vil jeg gerne vide, hvorfor de ikke selv synes, at de var en CS'er.

Interviewer 2: Hmm

HR-director: Er det fordi du er almindelig gennemsnits dansker, der synes, at det er svært at sætte sig selv højt? Eller mener du rent faktisk, at der manglede noget performance, og du har ret ik?

Interviewer 2: Mmm

HR-director: Eller hvis du har sat dig som en CS, så kan du være sikker på, at så udfordre jeg dig på, hvorfor du har sat dig som en CS'er.

Interviewer 1: (latter)

HR-director: Også for at tvinge folk til, at argumentere deres sag. Fordi at være en CS'er, det er specielt.

Interviewer 2: Ja

HR-director: I min verden er det i hvert fald

Interviewer 1: Men er det ikke sådan? Eller jeg har i hvert fald indtryk af, af de steder jeg har været før, så har man udfylde dem...

HR-director: Nej!

Interviewer 1: Eller det er måske mere MU-Samtale agtigt?

HR-director: Altså det her, jeg ved godt at I siger det ligner en MUS. Det er ikke en MUS.

Interviewer 1: Nej, Nej.

HR-director: Det her, det er benhård performance. En MU-Samtale er jo mere, hvad kan vi nu gøre for at gøre det bedre for dig. Altså i min verden, der er det lal... Det er det. Den her, jamen det er jo det der gør, at du får en lønregulering. Hvis du leverer varen og lever op til de her mål for en lønregulering, du får en bonus – for os der bonus og får aktier, for os der også har aktier. Hvis du ikke leverer, så får du ingenting. Det er jo bare sådan som verden er. Øhh og hvis du leverer, så ligger du her (viser på tegning) eller toppen her, så ligger du også her (viser på tegning), og det vil sige, så får du også din udvikling, du får dine udfordringer. Hvis du gerne vil arbejde globalt, så er det der du får det. Ellers får du ingenting. Det er derfor jeg siger

Interviewer 1: Ja

HR-director: At MUS kan du i min verden, Det er hyggeligt nok... men altså det er dansk leverpostej. Og det er noget med at sidde og snakke om tingene og for øvrigt så giver jeg samme lønregulering til hele afdelingen, fordi så er der ingen der bliver sure. Men det er jo ikke rigtigt, de der bliver sure (viser på tegning), de får jo aldrig deres belønning og det er sgu da dem der, der arbejder 80 timer om ugen.

Interviewer 1: Nej

HR-director: Det er da ikke dem der og slet ikke dem der (viser på tegning)

Interviewer 1: Nej

HR-director: Så der er jeg virkelig blevet amerikaniseret – virkelig.

Interviewer 1: Ja

HR-director: Øhh.. det var jeg nok i forvejen, fordi jeg er rigtig konkurrencemenneske også fra sport. Så derfor så. For mig er der kun én verden og det er den box der (viser på tegning), den nummer to det kan du ikke bruge til noget. Det er der nogen der mærker herude engang imellem.

Interviewer 1: Okay...

HR-director: Jamen det er jo noget med, at skubbe dem

Interviewer 1: Ja, ja

HR-director: Og nogen gange kommer jeg til, at skubbe for hårdt fordi jeg ved, at de kan. [Interviewer 2; Mmm]. De mangler selv at tro på det måske...

Interviewer 2: Jo

HR-director: Øhh... Og det vil sige, at så per 1. april der har vi, hvis man er så heldig at få en lønregulering, så har den effekt fra 1. april.

Interviewer 2: Okay

HR-director: HR processen det er den der (viser på tegning). Kan jeg lave sådan en på hovedet? Det kunne jeg næsten ik? Nogenlunde læseligt

Interviewer 2: Vi forstår det

HR-director: Så HR-processen det er at kører den der igennem. [Interviewer 1; Mmm]. Den kører for hovedparterne af divisionerne ligger den her i det tidlige forår, hvor man slet ikke har tid, og så er der nogle få af divisionerne der har den her i efteråret. Så det er derfor, at den står to gange

Interviewer 2: Okay

HR-director; Og det der med midyear, der er forfejlet, det er simpelthen fordi, jeg har et par divisioner, og der er to eller tre af divisionerne, der har valgt at ligge det her. Lidt rart at vi ikke har det hele lige oveni hinanden fordi, at der er ikke timer nok vel? Total compensation det er der, hvor vi... eller hvor vi har den endelige godkendelse af lønreguleringerne og aktierne og bonusserne. Så det er det, vi kalder total comp.

Interviewer 2: Okay

HR-director: Ømm så det er egentlig processen. Så der hvor du mødes – den performance relaterede samtale, den ligger her og den er som regel lang. En time til halvanden - jeg sætter halvanden time hver gang, og det håber jeg, at de fleste gør. Så er der nogen de har 5 minutter på telefonen med deres chef, der sidder i den anden ende af verden, og det er synd ik?

Interviewer 2: Ja

HR-director: Eller slet ikke har den. Jo højere du kommer op desto mindre har de den her samtale – desværre. Og så er der er den... altså fordelene for de fleste chefer er, at jeg når jo at informere dem om, at i år bliver der ikke de store lønreguleringer, så dem der er de går til dem

her (viser på tegning). Det er kun med, der har fået en lønregulering. Alle andre er gået i nul. Fordi der er så lidt at give af, og så giver vi til high performers, fordi det her er en performance orienteret organisation ik? Og det er jo en global politik, og sådan er det.

Interviewer 2: Mmm

HR-director: Øhh... så du kan have de her super dygtige (viser på tegning), for de leverer jo 100 %, og du kan have nogen, der ligger så tæt på at være heroppe, der leverer 110 %... desværre du får ingen lønregulering. Det er den svære samtale.

Interviewer 2: Ja

HR-director: Det er den rigtig, rigtig svære samtale. Og især hvis det er, at den site man er ansat på, og det har det været for rigtig manges vedkommende, har klaret sig rigtig godt. Jeg har et site, der er vokset 50 % i år, de har fået 0 % lønregulering.

Interviewer 1: Det forstår folk jo ikke

HR-director: Nej. Og det er jo det der med, at bonussen hænger op på din performance, din sites performance og divisionen og firmaets performance. Og hvis der er mange, der har klaret sig dårligt wow siger det bare. Og det vil sige så, så er der ingen lønregulering og bonusserne bliver ikke 100 eller 120 %, for de kører jo helt op til 200 % bonusudbetaling. Så bliver det som i år kun 60 %

Interviewer 1: Ja

HR-director: Og så er det pisse surt at være her (viser på tegning), når man troede, at man skulle have den helt store udbetaling. Og så fik man kun 60 % af den helt store udbetaling.

Interviewer 2: Ja

HR-director: Så der er, der har det virkelig. I år har det været en udfordring at være chef

Interviewer 2: Ja

HR-director: Og sige: ”Jeg ved godt, at vi har klaret os rigtig godt. Ømm... men desværre” Så det har været hårdt. Den her periode har været rigtig hård for rigtig mange, altså både HR med alle de mennesker, det kan jeg ikke sige. Hvad skal jeg gøre? Eller står herinde og råber af os? Fordi det er os der er idioter, det er vores skyld. Det er det så heller ikke, men det tager man så med i forløbet. Så altså det er meget intens, altså her den her periode er meget hård. Det er

det her også, for det er her man skal skive evalueringer både på sig selv og alle andre ik? Den her del af året er altid den værste, nu er der tid til at spille tennis for mig f.eks.

Interviewer 1: Ja, ja (latter)

HR-director: Et par gange om uge, det er der slet ikke her over

Interviewer 1: Det er også dårligt tennisvejr

HR-director: Jo men ikke indendørs. Der hvor jeg bor, der er 12 indendørs tennisbaner,

Interviewer 1: Ja okay...

HR-director: Øh, jeg når det ganske enkelt ikke.

Interviewer 2: Nej

HR-director: Og i perioderne her (viser på tegning), der er der nærmest ingen weekend fri vel? Så det, det er sådan. Det der halvår nu er det overstået, nu trækker vi vejret, nu arbejder vi igen. Så det er her, at vi levere varen. Med alle de mål vi skal opfylde, de ligger i det her halvår. Vi har ikke 12 måneder til at opfylde målene, vi har 6 måneder. Og det er også der, det er også det der klemmer den periode hvor man så kan udvikle folk

Interviewer 2: Ja

HR-director: Og fokusere på det, den bliver også (lille?) fordi alle cheferne er klemmt her ik? SÅ vi har den der periode. Prøv engang at forestiller jer alt det, og så er der budget, jeg mener, det starter her (viser på tegning)

Interviewer 2: Ja

HR-director: SÅ ligger vi underdrejet pga. budgetterne der skal lavet så. Åh det er dejligt. Så, så der er ikke meget tid i den virkelige verden, til at fokusere på det, der reelt får forretningen til at blive bedre. Er det ikke grotesk?

Interviewer 2: Jo, det er det faktisk.

HR-director: Det er sådan lidt, at når man så har den der snak, alle vil det gerne. "Og i år skal vi os" ik? [Interviewer 2; Mmm]. Og så sidder man der i virkelighedens verden, og puh vi bliver klemmt.

Interviewer 2: Ja

HR-director: Men det gode er, at vi er en virksomhed hvor man gerne vil. Det er meget svære at være i en virksomhed

Interviewer 1: Hvor man ikke prioritere det overhovedet

HR-director: Nej. Så her der er det ikke mangel på vilje, der er det mangel på tid, hvis vi ikke når ting. Og så er det, at jeg har nok måtte erkende, at jeg kan ikke flytte skuden ligeså hurtigt, som jeg vil... Og så er det det med kommunikationen og skuffelser osv. ik? Jeg tror, at det var den... Øm ja.

Interviewer 2: Så har vi (viser slide).

HR-director: Ja det var den, så er vi tilbage til den der ik? SÅ hvis vi lige vender den om her, fordi her der har I også band og tracks. Øhh så bandsne det er denne her vej (viser på tegning)

Interviewer 2: Mmm

HR-director: Og øh tracks... Det er den vej

Interviewer 2: Ja

HR-director: Øh, og her der kan I også se, at det er værktøjsmagere, sekretær, reception, teknikere, koordinator så det kører jo op på et relativt højt plan. Det er derfor jeg siger, at den kan godt kører et eller andet sted derop men... Og her der har vi jo alle...

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Alle dem med korte eller lange uddannelser (viser på tegning) af en eller anden art, de sidder med en specialisviden. Det er ganske enkelt hvad det er ik? Og så har du cheferne her (viser på tegning) Øm... og den starter også med teamleder, supervisor head up, director, daily leader. Og et eller andet sted, nu er der jo ikke nogen VP sat herind i (viser på tegning), enten så dækker den der eller også så findes der rent faktisk en ekstra en, jeg ikke har set.

Interviewer 2: Okay

HR-director: Det kunne der godt. Altså det ville logisk at have en executive herude, fordi der sker ting, der kun er relevant for dem.

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Hvis du sidder og har ansvar for Tyskland, Frankrig, England, så har du en hel del folk, som i min verden ville ligge herude, og der er nogle specielle behov og tiltag der skal være der. Både når vi taler om lønninger selvfølgelig og pakker generelt – altså kompensationspakkerne

Interviewer 1: Mmm

HR-director: Øh, men også på ledelse og udvi... altså det der med HR, deres arbejde omkring strategi osv. er j meget mere udbredt her (viser på tegning), fordi så er det med globale ansvar, hvor sitemanagersne der ligger her har også, men de bidrager indtil en større helhed, på en anden måde end du gør, når du er VP eller EVP'er ik?

Interviewer 2: Mmm

HR-director: Var det svar på det?

Interviewer 1: Ja det var det

Interviewer 2: Vi har jo også gennemgået det nu, kan man sige.

HR-director: Ja, så det var godt jeg lige fik tegnet den.

Interviewer 2: Ja

HR-director: Så der var lidt sammenhæng, det glæder mig. Ja! SÅ var der også noget fornuft i det jeg sagde (latter)

Interviewer 1: (latter) Ja, jamen det, det må man sige. Var det ikke det?

Interviewer 2: Jo, det var de spørgsmål vi havde.

HR-director: Ja. Hvad blev klokken?

Interviewer 1: Den blev kvart over 2.

Bilag 3: Interview med Manageren

Interviewer 1: Vi tænkte på om du vil starte med at fortælle hvor gammel du er og dit navn?

Manager: Ja jeg hedder Manager Rytter Nørgaard og jeg er 42, og det blev jeg faktisk i går [Interviewer 1: Tillykke med det], så det er lidt nyt [Latter].

Interviewer 1: Og så vil vi høre hvor lang tid du har været i Thermo Fisher?

Manager: Jeg har været her I fem år, godt fem år.

Interviewer 1: Ja og vil du beskrive din stilling, hvad du laver?

Manager: Ja jeg er det der hedder Operation excellence Manager og det betyder at jeg har ansvaret for udvikling af fabrikkens øhh processer øhh i forhold til: hvad for mål har vi, hvad er det for missioner vi har og øhh hvordan skal vi så nå de mål og så har jeg hele værktøjskassen til det med lean og det der hedder PBI, som er et globalt øhh corporate forbedringsprogram. Og så har jeg så øhh opfølgning på det også [Interviewer: hmm] ja .

Interviewer 1: Spændende. Har du haft andre stillinger i Thermo Fisher?

Manager: Øhh nej. Jeg startede som Senior Lean Program Manager. Det var ligesom øhm min min første titel og så har jeg så øhh i forbindelse med øhh med vi fik ny direktør så blev det så Operationel Excellence og jeg blev en del af ledergruppen på det tidspunkt også. Og så har jeg så siden også fået flere og flere områder inder under. Så jeg har også lige fået kundeoplevelser ind under [Interviewer 1: Ja] hmm

Interviewer 1: Okey. Øhm hvad forstår du ved karriere?

Manager: ... øhm hvad jeg forstår ved karriere; Øhm jamen den gang jeg blev spurgt om det her, så tænkte jeg sådan i morges; hvordan har min karriere egentlig været [Interviewer 1: hmm] og da jeg kom ud fra skolen der ville jeg gerne være logistik chef. Jeg havde et øhh ønske om at at jeg gerne ville være logistik chef. Øhm og for mig der øhm der viste sig faktisk at være nogle spændende muligheder under vejs som gjorde at jeg kørte en anden retning. Øhh så egentlig så for mig er karriere, det er måske ikke så meget det der med, at man lægger en plan, øhh har nogle mål men øhh noget med at udnytte de muligheder, der er undervejs.

Interviewer 1: Okey øhm hvordan bliver karrierebegrebet anvendt i Thermo Fisher?

Manager: ... Øhm men det bliver anvendt på den måde at øhh når der er øhh en øhh en en åben stilling, eller der er behov for for og og reorganisere, så kigger man på først og fremmest på; øhh kan kan den her stilling nedlægges? Øhm og og derefter øhm er der nogle interne muligheder for og for at få folk til og, altså til at få nogen til at ha' et ansvarsområde og i den forbindelse, hvad øhm ... øhh hvem har vi så der kan gøre det? [Interviewer 1: hmm] øhm og der er så masser af muligheder i i Thermo Fisher . Der er jo både internt og [Mobilen vibrerer] øhm og i vores udviklingssamtaler, som vi har to gange om året, det er faktisk også at se på øhm hvad, hvad vil de gerne [Mobilen vibrerer] om 2 år øhm på længere sigt 3 – 5 år [Interviewer 1: hmm]. Så der bliver egentlig lagt meget vægt på, hvad er det, altså for og og guide medarbejderne i den rigtige retning.

Interviewer 1: Bruger i meget intern rekruttering?

Manager: Det synes jeg. Øhh jeg har lige haft øhh jeg havde en medarbejder i mit team, som her per 1 maj, øhh han arbejdede meget i Supply Change og da der så kom en mulighed i supply Change som var en mulighed øhm som han også har haft ønske om i lang tid, jamen så var det naturligt og lede ham den vej.

Interviewer 1: Ja øhm hvordan er du blevet informeret omkring medarbejdernes udvik eller karrieremuligheder her i Thermo Fisher?

Manager: ... øhm, jamen det er ikke sådan at man kan sige at vi har forskellige. Jeg synes ikke vi har forskellige karrieremuligheder, altså vi har ikke karriereprogrammer [Interviewer 1: hm] som sådan. Det har vi ikke, som du ville sige ligesom i nogle af de store virksomheder hvor, jamen nu har man et ekspertspor, nu har man et projektlederspor, nu har man et et lederspor. Sådan er det ikke her [Interviewer 1: nej], overhovedet ikke ... nej. Så det er mere uformel information [Interviewer 1: okay]. Ja.

Interviewer 1: Okay, øhm du var lige lidt inde på det før men hvordan vurderer du mulighederne er for at gøre karriere for medarbejderne i Thermo Fisher?

Manager: Jeg synes selv jeg har haft nogle rigtig gode muligheder [Interviewer 1: hmm], øhh så, og og jeg kender mange som har, altså som også har, som også gør en god karriere her, øhm men kva at vi også er i en situation hvor, hvor vi har meget fokus på omkostningsreduktion og på at gøre det bedre og så noget, så er det jo ikke sådant, at der er karrieremuligheder til alle. Det er der ikke [Interviewer 1: hm]. Øhh men det øhh det er også meget op til den,

altså hvis du gør det godt [Interviewer 1: hmm], så er der større mulighed for du kan komme i en eller anden karrierebetragtning.

Interviewer 1: Okay, hvad tænker du når du siger der ikke er karriere nok, altså muligheder for alle?

Manager: Vi kan jo ikke alle sammen tage det næste skridt, altså eksempelvis øhm ... har øhh har vi fire teamledere og en produktionschef [Interviewer 1: hmm]. Hvis de alle går sammen går med en lille produktionschef inde i maven [Interviewer 1: hmm], så kan de ikke alle sammen blive det [Interviewer 1: nej]. Så det er noget med at øhh der bliver, man forsøger at sige jamen vi har nogle der er High Potential medarbejdere og det er så dem som man siger de er, de er virkelig øhh high performere, altså de de gør det så godt så dem vil vi satse på. Øhm og hvis man så gør det, jamen så forsøger man også at skabe karrieremuligheder for dem, men det er ikke sikkert det kan lade sig gøre.

Interviewer 1: Hm okay. Du talte om det var lidt mere uformelt, det her med karrieremuligheder, men er der nogle steder hvor medarbejderne kan få nogle oplysninger omkring karriere?

Manager: ... hmm det kan man vel hvis man går ind i HR, men men jeg vil faktisk sige, jeg ved ikke hvad de vil svare altså [Interviewer 1: hm nej]. Det er meget også at være opsøgende i forhold til de muligheder, der er [Interviewer 1: hmm]. Øhh jeg har så været heldig, synes jeg, jeg har øhh ... været et sted, jeg har været på de rigtige steder i øhh på de rigtige tidspunkter i organisationen, så jeg har fået de muligheder [Interviewer 1: okay] ja og det vil jeg sige har, det har alle de medarbejdere der er på mit mit niveau. Vi blev sådan set øhh. Der var flere dengang at vores nye direktør kom til, som egentlig blev en del af en ny ledergruppe og som rykkede op på den måde [Interviewer 1: ja], og det giver selvfølgelig, når man rykker nogle op, så giver det jo et niveau som som altså nogle huller hvor man skal komme nogle andre ind øhm ...

Interviewer 1: Hvem vil du sige har ansvaret for karriere?

Manager: Personligt føler jeg selv jeg har ansvaret for min karriere [Interviewer 1: hmm], det vil jeg ikke give andre [Interviewer 1: hm], altså det er mit ansvar og tage, og sige det her, det vil jeg gerne. Øhh ellers så øhh få hjælp andre til at nå mit mål og nogle vil sige de, øhh ja nu taler vi karriere internt i Thermo Fisher [Interviewer 1: hmm], men det er klart når, hvis man har nogle mål så kigger man jo også, er det her jeg kan når dem eller er der andre steder jeg skal hen [Interviewer 1: ja]. Det er jo også det at der er nogle der forlader os og siger: "Nu kan

jeg ikke komme længere her, der er ikke de muligheder jeg har brug for [Interviewer 1: hm hm], for at udvikle mig, for at lave karriere [Interviewer 1: hm] og det kan også bare være, altså at karriere kan også bare være at have det sjovt, at øhh trives i sit arbejde og få spændende muligheder øhm, så må man finde noget andet.

Interviewer 1: Hvordan beslutter i, hvilke medarbejdere der skal udvikle sig?

Manager: ... Øhm jamen der har vi I sådan en en en en HR-proces, hvor at vi øhh vi kigger på øhm de medarbejdere der, man har, der refererer til en, hvad, hvordan er, hvordan er deres profil i forhold til, øhh hvordan præsterer de [Interviewer 1: hmm], hvilke resultater skaber de, er de øhh, er de modne til noget mere, kan de løfte flere opgaver, og hvis de kan det, jamen så kigger man jo hele tiden på hvad sk, hvad er det for nogle profiler, man har, og hvordan kan man udnytte dem bedst ... øhm og det jo så i forhold til øhh reorganisering og øhh og forenklinger og så nogle ting [Interviewer 1: hmm]. Og også hvis der er nogle, som forlader os, for det er der jo hele tiden nogen, som gør [Interviewer 1: hmm]. Øhh jamen så kigger vi på, er det øhh, er det noget vi kan rekruttere internt fra.

Interviewer 1: Okay ... øhm ... Anvender i øhh karrieremuligheder som en fastholdelsesstrategi?

Manager: Det er jeg helt sikker på at vi gør [Interviewer 1: hmm], øhh og det øhm personligt så vil jeg i hvert fald sige at øhm at de muligheder jeg har fået, det har i hvert fald gjort at at jeg kan se mig selv længere her øhm [Interviewer 1: hmm], fordi det er klart at når man har været i et job i fem år så, jamen så begynder man at sige: ”argh skal jeg ud og prøve noget andet ikke, eller skal jeg videre her”, og der har jeg så været så heldig at at jeg har, at jeg er begyndt at få opgaver øhh ... i udlandet [Interviewer 1: hmm], altså fået mit område til også at dæk nogle ting i udlandet, øhm og øhh jeg har fået for eksempel Customer experience og muligvis får noget mere øhm, og det gør jo selvfølgelig at det også er en fastholdelsesstrategi [Interviewer 1: hmm], helt klart ja ja.

Interviewer 1: Gør gør du noget specielt for dine medarbejdere?

Manager: Ja det gør jeg. Øhm jeg havde en øhm Jeg havde en medarbejder, som havde været her nogle år, øhm og som øhh ... havde et ønske om at komme ud og blive produktionschef for, altså at gøre karriere ude i linjen [Interviewer 1: ja], og øhh det kunne jeg ikke give ham fordi det her er en stab og der øhh, fordi han netop var en en vi meget gerne ville fastholde, valgte vi faktisk og lave en reorganisering ude i produktionen, så han kunne komme ud og

være teamleder. Øhm han valgte så til sidst at gøre noget andet men [Interviewer 1: hmm], men et eksempel på at at vi gør nogle ting for at fastholde vores medarbejdere, helt klart ja [Interviewer 1: hmm]. Det gør vi.

Interviewer 1: Okey. Øhm mener du der er noget der kunne være anderledes i, her i Thermo Fisher i forhold til karriere?

Manager: Jamen jeg kan jo godt se i forhold til øhm andre virksomheder hvor man siger: ”Jamen du kan få”, altså vi vi tror på medarbejderen og og der er forskellige spor som man ligesom stikker ind på og får udvikling derigennem. Det er ikke sådan det er her [Interviewer 1: hm], altså øhm det er det ikke.

Interviewer 1: Mener du det ville være bedre, hvis det var det?

Manager: Jeg kunne godt se det som et supplement, altså jeg tror stadigvæk at den enkelte er ansvarlig for sin karriere øhm men vi kunne godt bygge mere på medarbejderen på den måde [Interviewer 1: hmm], som for eksempel hvis vi har en medarbejder som kunne være en potentiel leder, så kunne man godt gi’ noget udvikling der der der fører i den retning i stedet for at de eller på det tidspunkt for medarbejderen bliver leder [Interviewer 1: hmm], at man går ind og gør det, ikk’ [Interviewer 1: okay].

Interviewer 1: Som sådan en forberedende

Manager: Ja du kan kalde det forberedelse, men det er også det der gør at at medarbejderne måske kan fastholdes, fordi de kan se at nu nu får jeg, har jeg faktisk noget kompetenceudvikling i den retning jeg gerne vil.

Interviewer 1: hmm okay. Har du nogle spørgsmål?

Interviewer 2: Nej det tror jeg ikke.

Interviewer 1: Vi har fået så en nogle øhm overheads fra (...) [Manager: Hmm] og så havde vi den her som vi tænkte om der var nogle ting, du tænker når du ser den?

Manager: [Pause] øhm så må du lige give mig en ledetråd her [Latter].

Interviewer 1: Det var bare at, det var egentlig bare sådan lidt et slideshow som øhh som (...) gav os [Manager: Ja] og så øhm fandt vi lige dem her og synes den så meget interessant ud

med de forskellige titler [Manager: Ja] der er her [Manager: Ja]. Så tænkte vi bare om, det er også okay hvis der ikke er noget. Det skal du bare, hvis du ikke tænker noget [Latter].

Manager: Jamen altså øhm det her er jo, det her er jo de spor vi har [Interviewer 1: hmm], og man kan sige, hvis du er ude i produktionen som medarbejder der ude, så er du øhh, så du her [Interviewer 1: hmm]. Eller hvis du har en assistentrolle eller øhh hvis du for eksempel mine medarbejdere [Interviewer 1: hmm], de er professionals [Interviewer 1: hmm], altså det det er hmm, det er ingeniører og og projektledere og så nogle ting [Interviewer 1: hmm], øhm Hvoraf hvis du har medarbejderansvar jamen så er du, så er du i management sporet. Der hvor jeg er nu, det er managementsporet [Interviewer 1: Okay]. Og så man så sige: "Hvor hoppede jeg ind"? Jamen jeg hoppede så ind som manager og min og mit næste det vil måske være Director, ikke? [Interviewer 1: hmm]. Øhm og så kan man sige hvad skal der så til for at man får det spring? [Interviewer 1: hmm]. Ja men det øhh det det ved jeg ikke fordi øhh vi har ikke øhh øhh ... altså vi har ikke alle vores titler på på på på øhh, er ikke de samme i hele organisationen.

Interviewer 1: Okay, hvordan kan det være?

Manager: ... Jeg ved det ikke [Interviewer 1: Nej]. Det kan være der er noget kulturelt omkring at øhh i USA, der skal man være mere, der skal man have flere directors eller så noget [Interviewer 1: hmm]. Det kan også være at det er i forhold til at man har en kunde ud af til rolle eller så noget. Jeg ved det ikke

Interviewer 1: Nej. Du sagde dit øhh det næste var det director du [Manager: ja ja], har du gjort dig nogle overvejelser om det det du gerne vil eller?

Manager: Jamen for mig er det helt klart ja, så det, det som jeg gerne vil øhm med min karriere er at jeg vil gerne have at dels jeg vil gerne have den internationale på mit cv [Interviewer 1: hmm], og så vil jeg gerne have øhh selvfølgelig større ansvar [Interviewer 1: hmm].

Interviewer 1: Har du gjort dig overvejelser om hvordan du kan når dertil?

Manager: Ja [Interviewer 1: hmm] det har jeg

Interviewer 1: Vil du fortælle det eller?

Manager: Øhm jamen det er jo, jeg har jo så fået muligheden for at få en regional rolle her ikk'? [Interviewer 1: hmm]. Det kunne jo så give mig det step [Interviewer 1: Ja]. Det kunne også være og og overtage andre funktioner her i huset [Interviewer 1: hmm].

Interviewer 2: Er det så noget du tænker lægger langt ude i fremtiden eller?

Manager: Nej nej det gør det ikke [Interviewer 2: nej okay] måske ikke [Interviewer 2: måske ikke, men du håber?] [Alle: Latter]. Men der er nogle ting og det er jo så, det er jo så i forhold til karriere, måske dette her med, kan man sige som medarbejder er lidt frustrerende en gang i mellem, det er [Interviewer 1: hmm], at fra at du får at vide at her er nogle muligheder og så det rent faktisk bliver til noget ... der kan gå rigtig lang tid [Interviewer 1: hmm] og det er lidt ude af dine hænder [Interviewer 1: hmm], som medarbejder. Så hvis du, egentlig den nemmeste måde at forme din karriere på det er, at gå ud og søge et andet arbejde med lige præcis den profil du gerne vil have [Interviewer 1: hmm okay] og det skal man selvfølgelig være opmærksom på i forhold til virksomheden at at øhh hvis du vil øhm hvis du vil fastholde dine medarbejdere, så må du sørme udvikle på dem, fordi det er altså bare et opslag på nettet [Interviewer 1: hmm], og så søge bum bum og så kan du få det job, du gerne vil have [Interviewer 1: ja]. Det kan bare sidde og vente på det kommer [Interviewer 1: hmm] og de kommer jo [Interviewer 1: ja] ikk'? [Interviewer 1: ja]. Øhm så umiddelbart skal man sige du skal ikke være frustreret over man ikke kan gøre karriere i en virksomhed, så skal man rykke sig. Det det min holdning [Interviewer 1: Ja].

Interviewer 2: Så hvis du ikke sådan skulle føle at at muligheden for for at blive director kom her hurtigt nok så ville du

Manager: Ja ja nu kan man sige director, man kunne også sige udvide mit ansvarsområde ikk' [Interviewer 1 og 2: Ja]. Ja så ville jeg rykke mig. Helt klart [Interviewer 2: Ja]

Interviewer 1: Okay, du sagde at øhm at man skulle udvikle medarbejderne, vil du uddybe det?

Manager: Jamen det er jo det her med at, det er jo det her med at sige at øhh øhh ... alle medarbejdere øhh har jo et ønske om udvikling i en eller anden facon ikk' [Interviewer 1: hmm]. Øhm hvis ikke man følger med medarbejdernes ønsker, så er det de begynder at kigge i avisen og en gang i mellem kan det være en god ting at få nogle nye medarbejdere ind, det kan det faktisk også. Det man skal ikke, man skal ikke holde på medarbejdere for en hver pris. Det synes jeg også er vigtigt [Interviewer 1: Okay]. Øhm men men øhm men man skal også være

man skal også være og så sige hvordan kan vi støtte dig i og komme videre i det, det du nu gerne vil [Interviewer 1: hmm]. Det kan godt være at, nu eksempelvis en medarbejder jeg havde, der øhh var, øhh der gerne ville i supply change, jamen vi, jeg kunne ikke at gøre noget med det job, for der var ikke sådan lige et job, og han vil gerne i linjen, han vil gerne have noget mere ansvar mere globalt. Så nu føler jeg mig mere. Det har han så fået nu. Det vi så kan sige til dem det var jo indtil ... det vi kan gøre, du kan komme på noget mere globalt strategiarbejde, du kan få nogle mere globale projekter [Interviewer 1: hmm], så vi på den måde i hvert fald lidt arbejder mod den retning som medarbejderen gerne vil [Interviewer 1: hmm] og det tror jeg så. Som som som chef, så har man et ansvar for at at give sine medarbejdere et, at at sige hvad er det du gerne vil jamen så øhh øhm prøve i de små og arbejde i den rigtige retning [Interviewer 1: Ja uden at en ny titel eller stilling fordi hvis ikke man gør noget overhovedet, jamen så afvikler man jo, ikk' [Interviewer 1 og 2: Ja jo]. Hvis ikke man udvikler så, og det modsatte det er afvikling og og og det er det også i i karriereudvikling eller udvikling af

Interviewer 1: Ja, var det det.

Interviewer 2: Ja det tror jeg

Interviewer 1: Ja det tror jeg også.

Bilag 4: Interview med Operatøren

Interviewer 1: Så hvis du vil starte med øhm at og fortælle hvor gammel du er og hvor lang tid du har været her.

Operatør: Øhm 48 er jeg og jeg har været her 3 år til august

Interviewer 1: Yes, og hvad er hedder den stilling du har?

Operatør: Øhh Operatør kaldes det [Interviewer 1: Ja, har du så haft] Jeg har. Det vil sige man er nede i produktionen, ikk'?

Interviewer 1: Ja hmm [Operatør: hmm]. Har du haft nogen andre stillinger her?

Operatør: Så er jeg vikar i receptionen og uhm så har jeg været vikar i kasserne. Så har jeg været ude og øhm prøvespringe nogle øhm emner vi har [interviewer 1: hmm] og så har jeg været vikar i kontrollen.

Interviewer 1: Ja så du har været lidt rundt over det hele?

Operatør: Ja

Interviewer 1: Ja spændende. Hvad forstår du ved karriere?

Operatør: Orgh øhm ordet karriere, altså for mig der er karriere for dem, der ved, hvad de vil, og så går de efter det [interviewer 2: hmm] meget målrettede. Så laver man sig en karriere [interviewer 1: hmm]. Det har jeg aldrig gjort.

Interviewer 1: Nej så du vil ikke, så du vil ikke sige at selv har haft en ... en karriere?

Operatør: Nej for jeg har ikke haft en, jeg har ikke været bevidst om noget [interviewer 1: Nej]. Jeg har taget, hvad der kommer ikk'.

Interviewer 1: Så du har ikke sådan i dine øhh jobs haft en eller anden: Så skal det næste gang, og sådan skal det næste gang. Hvis du sådan skulle beskrive dit arbejdsforløb? Skal vi kalde det sådan i stedet for eller

Operatør: Æhmmm jo altså der, jamen jeg har ikke haft en karriere inden for det så, men jeg har haft en ide inden for at jeg gerne ville prøve noget nyt [interviewer 1: hmm], fordi jeg tror det er sundt [interviewer 1: Ja]. Men det er for mig ikke en karriere. Så er det sådan meget

bevidst. Men jeg tager sådan: kan jeg få lidt til højre eller lidt til venstre sådan, så tager jeg det med [interviewer 1: Ja].

Interviewer 1: Når nu øhh bruger jeg lige ordet karriere igen men [Operatør: Det må du gerne, jamen ja] så skal du bare i forhold til dig. Men hvordan tænker du at din karriere eller dit dit job [Operatør: hmm] forløb så vil se ud i i fremtiden?

Operatør: ... Helt ærligt [interviewer 1: hmm], det aner jeg ikke [interviewer 1: Nej], nej jeg tager hvad der kommer og byder der sig noget nyt, så prøver jeg også det [interviewer 1: Ja]. Så det kan jeg ikke sige dig.

Interviewer 1: Nej [Latter], det helt okay, det er jo som sagt ikke nogen forkerte svar [Interviewer 2: Nej slet ikke].

Operatør: Nej det var godt [Alle: Latter]

Interviewer 1: Når så du har ikke nogen sådan ønsker lige nu, karriereønsker eller

Operatør: Nej i øjeblikket der ... som det er, jo der har jeg lige haft søgt noget jeg gerne vil have prøvet [interviewer 1: Ja ja] men der har jeg så ikke blevet valgt imellem [interviewer 1: Nej] så må jeg så se hvornår der dukker noget nyt op og så søger jeg også det [interviewer 1: Ja] ja. Så [interviewer 2: hmm ja] det holder mig ikke tilbage at jeg ikke har fået noget.

Interviewer 1: Nej nej nej det er da dejligt [Alle: Latter]. Hvordan tænker du at øhm at at karrierebegrebet bliver sådan anvendt på en måde her i Thermo Fisher?

Operatør: ... Nej

Interviewer 1: Nej?

Operatør: Ikke ikk ikke karriere men muligheder.

Interviewer 1: Muligheder, det er sådan et ord i bruger?

Operatør: Ja det, jeg synes mere det er muligheder. Nu har du, nu har man mulighed for at gøre eller [interviewer 1: hmm]. Der er mulighed for, altså for mig altså, en karriere det sådan meget. Det her det er min fortolkning det her [interviewer 2: Ja ja], sådan en kurve der går sådan, ikk. Altså jeg herude for du mulighed for at prøve noget hvis du har lyst til det og har du ikke lyst så kan du bare være menig mand [interviewer 1: Ja]. Altså der synes jeg, at men det kommer også an på, hvem man er tror jeg som person. Jeg har nogle kolleger som ved

Gud ikke vil prøve noget ikke [interviewer 2: Ja]. Ej det her det er min firkant og den er fin ikk'. Der er man tryk og rar. Hvor jeg gerne vil sige: Ej det skal jeg da prøve ikk [interviewer 1: hmm] eller det tager jeg [interviewer 1: hmm].

Interviewer 1: Men hvis du gerne sådan vil vil vil prøve noget nyt [Operatør: hmm], hvordan får du så, får du så oplysninger om at at nu byder der sig

Operatør: Fordi jeg har en god chef der fortæller mig at [interviewer 1: Ja], der siger: Nu skal du se her, den her, den er lige noget for dig, prøv det her.

Interviewer 1: Ja, så han tager sådan fat i dig [Operatør: Ja] ja. Der er ikke sådan et eller andet sted man kan søge oplysninger, hvis nu for eksempel du gik og tænkte jeg kunne godt tænke mig et eller andet, var der så et sted du kunne kigge?

Operatør: Det kan godt være, men det har jeg aldrig haft brug for [interviewer 1: Nej], så har jeg jo sådan nogle perioder hvor jeg får prøvet en hel masse. Nu har jeg været i kontrollen for eksempel. Det så nedlagt den afløsning jeg havde der fordi man, vi er i gang med noget nyt ikk' [interviewer 1: Ja]. Jamen så ville jeg jo prøve noget nyt ikke, det fik jeg så ikke [interviewer 1: Nej], så må jeg jo se om der kommer noget næste gang og så er det måske en helt anden retning [interviewer 1: Hmm]og så altså.

Interviewer 1: Hvem hvem føler du sådan har har ansvaret for at at du får nogle nye muligheder, at du bliver udviklet her på

Operatør: Altså muligheder for altså det der jeg har, jeg har en god teamleder [interviewer 1: Ja], der er god til at fortælle mig: "Hva' er det ikke ved at være tid til at du skal prøve noget igen?". Så har jeg, mangler de. Fordi det der er problemet lidt herude, det er lidt, at har du ikke en computer, du kan komme ind og læse på, så ved du heller ikke, hvad der foregår [interviewer 1: Hm]. Det kan godt være der står en opslagstavle heromme. Men hvor tit får man kigget på en opslagstavle [interviewer 2: Ja] om, at det er det, man gerne vil [interviewer 1: Hmm]? Men der har jeg så en leder, der siger til mig "Nu har jeg set, nu er der noget nyt her" [interviewer 1: Ja] eller "Ved du hvad, du er ved at, nu du ved at gro til igen, skal du ikke" [interviewer 2: Ja]. Så det er sådan lidt med at have gefühle på den, ikk' [interviewer 1: Jo] hmm.

Interviewer 1: Yes. Hmm ... Nå, men altså mener du har sådan altså at at hvis vi nu gerne ville have noget mere sådan, ja også den måde du definerer karriere på [Operatør: Hmm], at

du for eksempel vil vil være leder [Operatør: Hmm] eller. Synes du det var noget du ville have mulighed for at blive her hvis du gerne ville?

Operatør: ... Det ved jeg faktisk ikke, det har jeg slet ikke tænkt over [interviewer 1: Nej]. Sådan sådan er jeg ikke ind skruet sammen i øjeblikket [interviewer 1: Nej]. Men det fordi jeg har været selvstændig [interviewer 1: hmm] [interviewer 2: Ja] og det her ude, er sådan lidt nu er jeg ved at skal prøve at lære at være menig mand igen ikk' [interviewer 2: hmm]. Så derfor [Alle: Latter] har jeg ligesom brugt det til og pause [interviewer 1: hmm] og så prøver jeg ligesom på og [interviewer 1: Ja], men hvis jeg ville så, ville jeg da nok gå ind og spørge dem inde på HR, hvis der nu er en dag, så tænk på mig [interviewer 1: hmm] eller et eller andet [interviewer 1: hmm]. Altså jeg ville ikke holde mig tilbage [interviewer 1: hm], må jeg indrømme, det jeg ikke så god til.

[Alle: Latter]

Interviewer 1: Nej men det får man sikkert heller ikke så meget ud af.

Operatør: Nej

Interviewer 2: Så du føler ikke der er sådan nogen stopklods eller hvad man skal sige, hvis hvis man

Operatør: Nej for så ved jeg jo hvem jeg skal henvende mig, hvis jeg ved, fordi der snakkes også [interviewer 2: hmm] og det gør der alle steder [interviewer 1: hmm] og bliver der snakket og det er noget man kan være interesseret i, så er der ikke andet at gøre end at henvende sig til de personer, du ved, der er relevante [interviewer 2: hmm] for det du gerne vil.

Interviewer 2: Så det er tydeligt altså her i Thermo Fisher, hvem du sådan skal henvende dig til?

Operatør: Jamen jeg ved ikke om det er tydeligt fordi tit så er det også bare rygter ikke [interviewer 1: Okay], men så er det jo også bare at jeg gerne går til teamlederen og "Ved du hvad jeg har hørt, har du hørt, for så vil jeg gerne" eller "Jeg kunne godt tænke mig og det synes jeg kunne være smart" eller "Kunne man ikke prøve og, hvis du hører om [interviewer 2: hmm]. Så så jeg bruger ret meget min teamleder til det [interviewer 2: hmm]. Og så er jeg jo også øhh, så kom jeg også ned i receptionen og så møder jeg også nogle af det andre som er i huset [interviewer 2: hmm], så kan man få, så får man lidt større berøringsflader.

Interviewer 1: Hvordan kom du sådan ind i firmaet ved du kom ind i receptionen eller ville du kom

Operatør: Nej [interviewer 1: Nej] jeg havde en øhh jeg har en arbejdskollega dernede som, der bor nede ved mig næsten [interviewer 1: hmm], som og så sagde jeg til hende ”Kan du ikke høre om de skal bruge nogen på fabrik, jeg skal bare i gang med et eller andet og så kom jeg ind [interviewer 2: hmm].

Interviewer 1: Og hvordan er det så sket at du er kommet ned i receptionen også, er det?

Operatør: Jamen det er så teamlederen igen [interviewer 1: Ja] [interviewer 2: hmm]. Jeg havde ikke været her særlig længe, så sagde han: ”De mangler en afløser, kunne det ikke være noget for dig. Du vant til at have med mennesker at gøre ikke?” [interviewer 1: Ja]. Jeg havde butik ikk’ så [interviewer 1: Jo] og så søgt jeg så også på et tidspunkt en stilling dernede men fik den så ikke [interviewer 1: hm] og jeg søgt den en gang da de skulle bruge en ny, men fik det heller ikke [interviewer 1: Nej]. Og det bærer jeg ikke nag af [interviewer 1: Nej] altså jeg har det smadder godt med dem alligevel [interviewer 1: hmm]. Og så sådan er det [interviewer 1: Ja]. Altså jeg kan jo ikke gøre andet end at prøve [interviewer 1: hm] [interviewer 2: Næ]

Interviewer 1: Så så når du for eksempel bliver afvist i [Operatør: hmm], og og æhm har søgt sådan, har det ikke betydning for din lyst til stadig at være her?

Operatør: Nej [interviewer 1: Nej] for jeg kan smadder godt lide Karin [interviewer 1: hmm], der sidder i receptionen alligevel. Hun kan jo ikke gøre for at hun var bedre til nogle ting end jeg var.

Interviewer 1: Når nej nej men altså

Operatør: Men altså, det som jeg siger, jeg får en begrundelse for [interviewer 1: hmm], hvorfor jeg ikke bliver valgt [interviewer 1: Ja] for eksempel, og og så accepterer jeg også det [interviewer 1: Ja] [interviewer 2: hmm]. Og så har jeg også sagt ”Jamen så vil jeg gerne bruges som afløser”, og det gør vi så. Så vi har, vi snakker sammen og siger ”uhh jeg skal bruge eller hun kunne godt tænke sig ferie der, hvad med dig” ”Jamen jeg kan holde ferie der, hvis du så holder ferie der, så kan vi, så løser vi det [interviewer 2: Ja], Så løser vi det på den måde i stedet for.

Interviewer 1: Så på den måde kommer du så lidt til at lave det du

Operatør: Yes ja [Interviewer 1: gerne vil ja] så får jeg prøvet noget nyt.

Interviewer 1: Ja. Øhm Så de her æhm muligheder, som, nu søger du [Operatør: hmm]noget, at der bliver ved med at byde sig nogen en gang imellem. Er det en af grundene til at du sådan har, du har lyst til at blive ved med at være her.

Operatør: Ja ja [interviewer 1: Ja], altså hvis jeg kun skulle have stået ved en maskine og lave dimser.

Interviewer 1: Så det du startede med at lave, hvis du kun skulle have lavet det

Operatør: Ja, så havde jeg nok set lidt efter noget andet [interviewer 1: Ja], men jeg får hele tiden lov til at prøve noget nyt ikk' [interviewer 2: Jo], få ansvar for et eller andet eller [interviewer 1: Ja]

Interviewer 1: Og det har, har det det så også en, altså at du får de her muligheder, har det betydning for din så'n beslutning om og og blive ved med at og være her, du ved ja jeg ved ikke

Operatør: Ja ja jeg kan godt forstå hvad du siger. Ja lige nu har det, altså hvis jeg begynder og føler gået i stå, så kan du godt være jeg begynder at kigge efter noget andet altså nu er det heller ikke den nemmeste tid at kigge i vel [interviewer 1: Nej nej det er det ikke], sådan er det men altså det vil jeg da. Men altså så længe jeg føler at jeg får lidt respons en gang imellem [interviewer 2: hmm], så så bliver jeg også for jeg kan smadder, altså jeg har gode kolleger og sådan nogle ting, så der er ingen problemer i det [interviewer 2: Nej].

Interviewer 1: Og det har også sådan ud over det jobmæssige så

Operatør: Det meget vigtigt [Interviewer 1: betydning ja]. Meget meget vigtigt altså så kan jeg lave hvad det skal være altså [interviewer 1: hmm]. Hvis bare jeg har det godt så det, så skal alt laves [interviewer 1: Ja], der er ikke noget der bliver lavet til ingenting [Interviewer 1: Nej] nej

[Alle: Latter]

Interviewer 1: Hmm var det det?

Interviewer 2: Ja

Interviewer 1: Eller har du noget du vil

Interviewer 2: Nej. Nu fik jeg lagt det herved i bunden tror jeg, ja. Vi har et til sidst sådan en her slide, vi har fået af (...) nede fra HR [Operatør: Ja] og så ville vi høre hvad du tænker når du ser denne her slide?

Interviewer 1: Og det er ikke sikkert du tænker noget så

Interviewer 2: Nej det er ikke fordi men

Interviewer 1: Der er ikke et svar [Interviewer 2: Nej slet ikke]. Der er bare om du

Operatør: Ja jeg kan ikke forstå hvorfor det altid skal være på engelsk og ikke kaldes noget normalt [Alle: Latter]. Jamen det kan jeg da ikke forstå vel altså, men sådan er jeg ...

Interviewer 1: Synes du måske meget at når der bliver kommunikeret noget ud, at det altid er på engelsk, synes du måske der er nogle der bliver sat af?

Operatør: Nej jeg synes bare det er, altså at man ikke kan få en altså en receptionist, det ved du hvad er [interviewer 1: hmm], men hvis du så skal tage en Team management et eller andet et eller andet [interviewer 1: hmm] og så er han bare leder [interviewer 1: Ja] i en afdeling altså [interviewer 2: hmm] .Kald dog en spade for en spade i stedet for at kalde for en forgyldt møggreve [Alle: Latter] Altså forstå mig ret ikk' [interviewer 2: Ja]. Jeg synes man kalder en hel masse noget helt andet end hvad man lige tror det er [interviewer 1 og 2: Ja] ikk' [interviewer 1: hmm]. ... Nej jeg ved ikke hvad jeg skulle sådan [interviewer 2: Nej]

Interviewer 1: Men det er altså helt okay.

Operatør: Jeg vil skyde på, altså så mit gæt vil være hvilke opdelinger der vil være herude af et eller andet [interviewer 1: Ja] [interviewer 2: hmm] ja. Ikke fordi jeg kan se, jeg kommer nok her ned under teamlederen som menig mand [interviewer 2: hmm] ... Så det ville være mit gæt sådan, men ellers så nej [interviewer 2: hmm]

Interviewer 1: Det bare helt okay

Interviewer 2: Det helt okay

[Alle: Latter]

Operatør: Det laves meget spændende [interviewer 1 og 2: Ja]

Interviewer 1: Er der noget du vil

Interviewer 2: Nej det synes jeg ikke. Har du noget du vil øhh tænker

Operatør: Ja men ikke noget vi skal optage hvis det er, jeg vil bare gerne vide hvad i skal bruge det til.

Interviewer 1: nå ja

Interviewer: Ja, men så stopper vi.

[Alle: Latter]

Bilag 5: Interview med Eleven

Interviewer 1: Øhm vil du starte med at fortælle, hvad du hedder og hvor gammel du er?

Elev: Jeg hedder (...) [Interviewer 1: Ja]. Jeg er 33 år gammel [Interviewer 1: Ja], jeg er mor til en dreng 8 [Interviewer 1: Ja] og jeg er lige blevet færdiguddannet i fredags [Interviewer 1: Ja]. Min min min øhh ansættelses eller hvad hedder det min min uddannelseskontrakt den udløber så her den 31. maj [Interviewer 1: Okay], men blev færdiguddannet i fredags

Interviewer 1: Okay, vil du fortælle lidt om om hvad det er du er blevet færdiguddannet som?

Elev: Jeg er blevet færdiguddannet som plastmager [Interviewer 1: Ja], det vil sige nu har jeg øhh forstand på at arbejde med sprøjtestøbsmaskiner [Interviewer 1: Hmm], hvad der foregår fra du fylder plastik i en maskine til det kommer ud som det færdige emne, hvordan molekylestrukturen den opfører sig under hele den her proces [Interviewer 1: Okay], hvad for nogle materialer der egner sig bedst til de pågældende produkter og selvfølgelig også opfylder kundens krav [Interviewer 1: hmm], øhm så har jeg været lidt inde og snuse til tilbudsregninger og maskine ... tryk og priser og alt så noget også, så det [Interviewer 1: Hvor lang tid, hov undskyld, Latter] er jeg færdig med nu.

Interviewer 1: Dejligt [Elev: Ja], hvor lang tid har du været I Thermo Fisker?

Elev: ... Sammenlagt har jeg været her i tolv år

Interviewer 1: Tolv år?

Elev: Ja

Interviewer 1: Har du har du haft andre stillinger så, det har du vel end elevstillingen?

Elev: Altså her i vores organisation?

Interviewer 1: hmm

Elev: Ja jeg blev ansat for tolv år siden som operatør, sad og pakkede ved maskinerne og kontrollerede produkterne og så videre og så øhm det arbejdede jeg med i to –tre år måske [Interviewer 1: Okay], så blev jeg det vi kalder så for smøredame [Interviewer 1: hmm]. Så det vil sige jeg rengjorde og vedligeholdte maskinerne, sørgede for at formende er i orden så vi kunne få den bedst mulige kvalitet på produkterne til det, til kunden ikk' [Interviewer 1: hmm].

Og så startede jeg op som plastmagerlæring for to et halvt år siden [Interviewer 1: Okay] og nu er jeg så plastmager.

Interviewer 1: Ja, okay. Øhm Hvad forstår du ved karriere?

Elev: ... Karriere i min verden er jo ikke bare at få en uddannelse, øhm det jo altid godt at ha' en uddannelse, men men karriere er i sig selv. Øhm altså mange øhh af vores ansatte her på sitet har jo, altså de sætter jo en ære i deres arbejde, uanset om de er uddannet inden for faget eller ej [Interviewer 1: hmm], og det må jo være karriere for dem jo. Æhm hvad jeg selv ser som som en karriere, jamen det jo det, jeg er i gang med nu, for nu har jeg jo fået uddannelsen, så nu kan jeg jo komme videre [Interviewer 1: hmm] og der er jo masser af uddannelsesmuligheder inden for for plastik, så øhh jeg er i gang, nu er jeg i gang med uddannelse [Interviewer 1: Ja], men altså i bund og grund er karriere ... ja ... altså et papir, uanset hvad der står på kontrakten, er sgu bare et papir, men har man sin stolthed og sin faglighed med i bagagen, så har du også en karriere [Interviewer 1: hmm], så så det jeg slet ikke i tvivl om

Interviewer 1: Okay. Hvordan ser øhh eller hvordan har din karriere set ud indtil nu?

Elev: Men den har jo, den har været lysende og den har været lysende hele vejen fordi jeg har aldrig nogensinde lagt skjul på hvad det var jeg gerne ville her inden for den her fabrik, øhm og jeg er altid blevet bakket op i øhm mine beslutninger [Interviewer 1: hmm] fra min chef, og og og dem der er højere oppe i hierarkiet ikk' [Interviewer 1: jo], så øhm det det det det, der er masser af fremtid her inde fra [Interviewer 1: hmm] og det er så

Interviewer 1: Hmm okay. Nu siger du masser af fremtid, hvad har du nogle øhm konkrete planer i forhold til din fremtid?

Elev: Altså lige nu ... som nybagt plastmager, så skal jeg selvfølgelig udfordres ved maskinerne. Men fremtidig set ... der er jo øhh teknikker uddannelsen og der er ingeniøruddannelsen og der er civilingeniøruddannelsen og [Interviewer 1: hmm] jamen altså der er der der er et bredt spektrum, at jeg kan fortsætte, men men på nuværende tidspunkt har jeg fået uddannelsen som plastmager, og det er et håndværkerarbejde så så, og det tror jeg lige, jeg hviler ved her de næste par år [Interviewer 1: hmm], og så bliver der. Men altså fremtidsmæssigt set er det det da ikke umuligt ikke at få øhh og tage sig en videre uddannelse [Interviewer 1: hm] så

Interviewer 1: Okay. Øhm Lad os sige at du har øhh opnået de her ønsker, øhh du har været her i samme fag nogle år, eller det du uddannet til og øhh øhm tager videre på teknikkeruddannelsen [Elev: Ja], hvad skal der så til for at det lykkes?

Elev: At mit firma bakker mig op, så på et eller andet tidspunkt, hvis jeg kommer og og siger ”Nu kunne jeg godt tænke mig at tage den teknikker eller plastspecialist hedder det, nu vil jeg godt have den uddannelse, den tager et år” [Interviewer 1: Hmm]. Øhm hvis firmaet er indstillet på og synes, det det lyder som som en god ide, så, jamen så har jeg deres opbakning, og så så er det jo bare at gå i gang jo.

Interviewer 1: Hmm. Så opbakning det betyder rigtig meget

Elev: Det betyder rigtig meget, det gør det [Interviewer 1: Ja], det gør det.

Interviewer 1: Okay. Øhm hvordan øhh ser at karrierebegrebet bliver brugt her i Thermo Fisher?

Elev: ... Altså som jeg sagde før mulighederne er mange, og og vi har mange ansatte her på sitet, som som går med med med drømme og ideer til til karrieremuligheder, øhm og når de fremlægger for deres chefer i de pågældende afdelinger, så bliver det taget seriøst, og så bliver det taget op, og så gør virksomheden alt, hvad der står i deres magt for at ku’ ku’ ku’ ku’ fremme det ønske for den pågældende, som som står med drømmen om karrieremuligheder [Interviewer 1: Hmm], så øhh altså for alle her på på sitet, der er lysende fremtid, hvis hvis de vil, men vi har jo lige så mange, som har det lige så godt med og møde på arbejde hver dag og bare i gåseøjne sidde ved deres maskine og og passe deres daglige arbejde [Interviewer 1: Hmm]. Men så er der jo også nogen som eksempelvis som mig selv der render rundt med nogle ideer som, de skal prøves af og de skal udfordres og jeg skal jeg skal jeg skal prøve noget nyt [Interviewer 1: Hmm], noget anderledes og der er stor opbakning herude fra [Interviewer 1: Okay], det er der. [Interviewer 1: Hmm], så det er en, det er en rigtig god virksomhed, det er det.

Interviewer 1: Okay. Øhm hvordan bliver du oplyst omkring øhh karrieremuligheder eller søger du informationer?

Elev: Det er sådan lidt afhængigt af hvad det drejer sig om altså øhm, der er der øhh ... når man bliver ansat herude øhh [Interviewer 1: hmm], så får du så mange informationer på så kort tid så man man bliver meget træt i hovedet men det jo ikke kun herude, det er jo alle ste-

der når man kommer ud af, kommer ind på en ny virksomhed ikk' [Interviewer 1: hmm], øhm når det sådan stilner lidt af og og bliver dagligdag, jamen altså så så på et eller andet tidspunkt på ca. en gang om året så, jamen så kommer vi ind til sådan en medarbejdersamtale og der kommer oplysningerne så, jamen altså "er du glad for det du har gang i nu", "er du glad for dit arbejde", øhh "Kunne du tænke dig at der er noget der blev lavet om på" osv. og der kommer karrieremulighederne så også så man kan få at vide "Jamen vi har uddannelsesmuligheder [Interviewer 1: hmm] herude fra, ikk'"

Interviewer 1: Okay. Var det sådan du fik oplysningerne omkring elevpladsen?

Elev: Nej [Interviewer 1: Nej] jeg søger selv [Interviewer 1: Okay] [Alle: Latter]. Det gik øhh det gik meget stærkt [Interviewer 1: Ja], det gjorde det, men det så også fordi jeg selv gerne vil udvikles [Interviewer 1: Ja] og og når der er et eller andet jeg tænker det det her, det må sku' undersøges, jamen æhh så undersøger jeg det.

Interviewer 2: Så så det var mere dig der kom og foreslog virksomheden det end det var virksomheden der

Elev: Ja [Interviewer 2: Ja], det var det, det var mig der kom og sagde til min chef "Jeg vil gerne have uddannelsen som Plastmager. Jeg synes det er et interessant fag og nu havde jeg gået og arbejdet med sprøjtestøbsmaskinerne i en del år ikk', så jeg havde ligesom en lille smule baggrundserfaring inden for maskinerne men jeg manglede det sidste og det er jo så det jeg skulle have via min uddannelse ikk' [Interviewer 2: Jo]. Øhh og min chef han synes det så var, lød som en rigtig god ide og så tog han det op og så var det mig der startede uddannelsen op [Interviewer 1: hmm], så det var jo fint.

Interviewer 2: Hvordan har det så fungeret, du har været ansat her imens og så har du været altså er er det sådan hvor man er på skole og så er du

Elev: Ja jeg veksler mellem skole og virksomhed ja. Jeg har øhh uddannelsen tager to et halvt år [Interviewer 2: hmm] og der er 36 ugers skoleophold [Interviewer 1 og 2: okay] og de resterende uger foregår her på fabrikken [Interviewer 2: hmm, jo] ikk'. Så det vil sige når jeg har været ovre og lære lidt om sprøjtestøbning og det teoretiske [Interviewer 1: hmm], så kommer jeg herhjem og så prøver jeg det af på maskinerne og så danner jeg jo ud fra det min egen erfaring at det det virker ikke her men det virkede ovre på skolens maskiner for eksempel ikk' [Interviewer 1: hmm], så øhm det har været en udfordring.

Interviewer 2: Føler du der har været plads til at du har været elev eller synes du at fordi når du har været her i så mange år, når du så er kommet ud og var på det her elevophold at de så tænker ”jamen du kan også lige lave det her” eller var der sådan plads til at du bare kunne fordybe dig i at være elev?

Elev: Det var sådan lidt on off, altså der var selvfølgelig nogle dage, hvor vi havde rigtig rigtig travlt men men jeg tror mere var fordi min virksomhed, min chef vidste hvad jeg kunne og hvad jeg stod for øhm og jeg havde en bred erfaring og den blev endnå endnu bredere [Interviewer 2: hmm] under min uddannelse, men der var selvfølgelig dage som var mere hektiske hvor at der måske ikke så meget plads til at jeg var elev [Interviewer 1 og 2: Nej], men jeg kunne jo mit arbejde, så så han han betænkte sig aldrig ved at smide mig ud i nye projekter fordi jeg fik altid løst dem, men så var der også dage hvor at ”Jamen jeg går lige ned og lukker maskinen ned og så prøver jeg noget nyt på den”, for at prøve de teorier af jeg havde fået over fra skolen af. Så det var sådan on off.

Interviewer 1: Okay, kunne du forestille dig at du selv ville tage initiativet til den næste uddannelse?

Elev: Ja helt klart. Helt klart, altså som sagt jeg jeg vil gerne lige ... øhm leve lidt på den her øhh guldsky lidt endnu ikk' [Alle: Latter]. Altså jeg er kommet hjem med en medalje og jeg er kommet hjem med kanon høje karakterer øhm så så nu skal jeg lige fede den lidt [Interviewer 1: Ja], altså ikke på den afslappende måde men men lige bruge min min nye uddannelse og så på et eller andet tidspunkt så kan det godt være jeg skal prøve noget nyt. Så tager jeg fat i chefen igen, så må vi tage det derfra [Interviewer 1 og 2: Ja]

Interviewer 2: Nu sagde du det der med at at din kontrakt udløb her den 31. maj [Elev: Ja], men du er sikker på du godt kan blive her?

Elev: Jeg har fået lov at blive her ja

Interviewer 2: Okay og så har du så fået en titel som pladsmager

Elev: Pladsmager ja. Når jeg tager. Når jeg tager. Jeg skriver under på en uddannelseskontrakt [Interviewer 2: hmm] og den løber jo så fra 1. december 2009 frem til 31. maj 2012 [Interviewer 2: hmm] og i i det forløb skal jeg jo så on off gå i skole [Interviewer 2: Ja]. Nu jeg så færdig med skolen, jeg har været oppe til min svendep prøve og jeg har bestået og jeg har fået medalje [Interviewer 1: Ja tillykke] ja jeg er stolt af det. Og så slutter min kontrakt her den 31.

maj og så er jeg så fastansat som plastmager [Interviewer 2: Okay] i stedet for som plastmagerlærling [Interviewer 2: Ja]. Så jeg har fået lov at blive efterfølgende, så det er dejligt nok [Interviewer 1 og 2: Ja]

Interviewer 1: Ja. Hvem synes du har ansvaret for karriere?

Elev: I bund og grund så har, så ligger det op til den enkelte øhh ... jeg mener lidt at hvis man gerne vil have en uddannelse, så er det også op til en selv at gå ud og undersøge hvordan ligger markedet, hvad er muligheder, Hvad kræver det af mig selv for at komme i gang med en uddannelse og så derefter så ligger ansvaret hos stadig den enkelte til at efterfølgende og have søgt oplysninger og så tage kontakt til de personer som kan hjælpe en videre uanset om det er en uddannelsesvejleder eller en chef eller om det er en skolelærer eller hvad det så er [Interviewer 1: hmm] men karrieremulighederne ligger hos den enkelte

Interviewer 1: Okay er det klart hvem man skal gå til, du siger man undersøger og så ved man hvem man skal gå til. Er det klart, synes du?

Elev: Her på sitet [Interviewer 1 og 2: hmm]? Ja [Interviewer 1: Okay] gå til den nærmeste chef så sørger han for og og og og søge videre hvis hvis det kræver noget mere øhh viden og sige jamen altså ”du starter bare i morgen på uddannelsen for eksempel [Interviewer 1: hmm] altså ja. Der er ikke nogen tvivl, der hersker ingen tvivl herude altså det er ikke en person som står og får og og og og sætte folk i karriere [Interviewer 1: hm]. Det er jo hele, det hele virksomheden, det er jo den enkelte leder i de forskellige afdelinger som som sørger for og så vidt muligt besvare, hvis ikke han kan besvare så er det hans opgave og og finde de personer som kan det, det det er ikke den enkelte

Interviewer 1: Okay, øhm ... I hvor høj grad mener du der er mulighed for at gøre karriere i Thermo Ficher hvis du skal sætte det på en skala fra 1 – 10, hvor 10 er det højeste?

Elev: Der er mulighed for at gøre karriere [Interviewer 1: hmm] ... det kommer lidt an på hvad det er inden for øhm

Interviewer 1: Kan du komme med nogle konkrete eksempler?

Elev: Altså hvis jeg tager ud fra min egen mulighed som plastmager, så lægger den på en 10'er. Helt klart [Interviewer 1: hmm]. Altså virksomheden her, de er så åbne inden for karrieremuligheder så, altså der er intet der der der der er en hæmsko for dem overhovedet, der bliver ikke sat øhh stopklodser og bremses og noget i [Interviewer 1: hm] over hovedet ikke

og det så min egen personlige erfaring og min egen mening [Interviewer 1: hmm]. Æhm de kan selvfølgelig ikke, hvis der kommer ti mennesker samme dag og siger jeg vil gerne have en uddannelse som plastmager, så det jo ikke alle ti der kommer af sted vel [Interviewer 1: hm], fordi det er mennesker som som kommer til at mangle i, på arbejdet i de perioder de på skole, så det er sådan lidt man man skal selvfølgelig lige få det til at flaske sig, det klart men men altså der er store karrieremuligheder her indenfor, både inden for virksomheden men også inden for plastindustrien [Interviewer 1: Okay], så øhh der er sku' ikke nogen problemer.

Interviewer 1: hm hm [Elev: hm], hvad med, du sagde der var, at det var forskelligt alt efter hvilket fag det var inden for. Kan du komme med nogle eksempler på dem hvor det måske er lidt sværere?

Elev: Jeg forestiller mig, men jeg har ikke nogen viden inden for det [Interviewer 1: hm], men jeg forestiller mig så noget som en ingeniør uddannelse, der er det jo skole hver dag i x antal år [Interviewer 1: hmm], øhm så er spørgsmålet om man skal tage de her x antal år som sabbatår, så virksomheden ligesom bliver frigjort fra en, så de har nogen mulighed for at ansætte en anden [Interviewer 1: hmm] indtil man så er færdiguddannet. Jeg ved ikke helt hvordan det kommer til at foregår, men det var noget jeg kunne forestille mig [Interviewer 1: hmm], fordi vi vi jo ikke uundværlige herude selvom vi er under uddannelse jo vel [Interviewer 1: hm], så øhm og de perioder jeg har været væk fra skol, eller væk fra arbejdet for at være på skole, æhm der ligger jo et ekstra pres på mine kollegers skulder ikke, fordi det arbejde jeg normalt udfører, skal de lige pludselig også til at udføre sammen med deres eget, så der kommer selvfølgelig lidt pres på [Interviewer 1: hmm], æhm men jeg kunne forestille mig som som ingeniør så er det jo skolen hver dag i x antal år ... at virksomheden måske øhh ansætter en vikar på midlertidig basis eller et eller andet. Det ved jeg ikke.

Interviewer 1: Hm okay.

Interviewer 2: Hvad tænker du om, nu sagde du at øhh at dine kolleger skulle løbe lidt hurtigere når du havde været på skole, har du sådan, hvordan har du indtryk af at dine kolleger har har taget det at at du er blevet plastmager, tror du det har inspireret nogen til selv at blive det eller tror du de har været sådan lidt sure rundt i krogene over at nu skulle de arbejde dobbelt så hårdt når nu du

Elev: Nej overhovedet ikke [Interviewer 2: Nej]. Der har ikke været nogen sure miner [Interviewer 2: hm], nej overhovedet ikke. Æhm selvfølgelig har de skulle løbe stærkere det klart,

æhm men der har ikke været sure miner [Interviewer 2: hm], fordi jeg har jo ikke været væk i en måned ad gangen, det har måske været en uge – 14 dage ad gangen [Interviewer 2: Ja], så er jeg kommet tilbage igen [Interviewer 2: Ja]. Det har været en overskuelig fremtid for dem også [Interviewer 2: hmm], at det om ikke så længe så kommer hun tilbage til os, så kan jeg ligesom puste af ikke. Så øhm ... der har været øhm negative øhh i krogene overhovedet ikke. Tværtimod [Interviewer 2: hmm] så det er det er fedt.

Interviewer 2: Har du haft noget indtryk af nogle af de andre får lyst til at gøre det samme?

Elev: Altså jeg ved at vores næstelæring lige har skrevet, underskrevet kontrakt.

Interviewer 1: Og det er også en, der er ligesom dig, der har været herude (...)

Elev: Hun har også været herude i et stykke tid ja. Det er ikke en der kommer ude fra nej [Interviewer 2: ja], Men øhh det har også været hendes drøm, og så har hun så fået lov til at følge mens jeg har været under uddannelse, så har hun jo kommet og spurgt til mig ikk' [Interviewer 2: Ja] "hvordan ser det ud", "hvad er der af muligheder", "hvor ligger skolen henne" [Interviewer 1: Ja, latter], altså uddannelsesstedet, der ligger to uddannelsessteder inden for plastindustrien som plastmager. De ligger begge to i Jylland [Interviewer 1: hmm], så du skal ligesom være indstillet på at du skal forlade, i mit tilfælde mand og barn derhjemme, manden han skal lige pludselig være enefar i x antal tid indtil jeg kommer hjem igen æhm så så det kræver ikke kun noget af dig, det kræver også noget af, hvis man har familie derhjemme ikke, at de ligesom også skal være indstillet på at de skal lige pludselig hente og bringe og [Interviewer 2: og smøre madpakker, Latter] smøre madpakker og lave aftensmad og det hele ikke, det som vi førhen var to til [Interviewer 1 og : hmm], men jeg har fået god opbakning både på hjemmefronten og her fra virksomhedens side af så jeg har slet ikke betvivlet det [Interviewer 1: hm].

Interviewer 2: Det er dejligt.

Elev: Hmm det skønt. Og nu vores næste lærling startet og hun har også børn derhjemme og mand, så øhh der har hun, hun er lige så heldig som mig, så hun er også godt opbakket, så det er fint.

Interviewer 1: Så I snakker meget sammen om og uddeler råd og?

Elev: Ja hun kommer meget og og spørg når der er noget hun er i tvivl om og jeg giver hende selvfølgelig mine erfaringer fra de to et halvt år jeg har været på skole. Dem giver jeg så vide-

re til hende ikk' så så ikke man står helt fra scrath og tænker, hvordan får jeg lige løst det her [Interviewer 1: Ja].

Interviewer 2: Var det også sådan da du startede, var der så også en der var elev før dig, som du havde sådan gået og luret lidt i krogene eller?

Elev: Ja [Interviewer 2: Ja], det var der, det var der. Ham der var før mig, han øhh, der havde jeg da selvfølgelig også nogle spørgsmål men men det meste af det, fandt jeg sku' ud af selv [Interviewer 1: Ja], men det er stadig fordi jeg er så frembrusende som jeg er [Alle: Latter] så øhh

Interviewer 1: Har du en opfattelse af at øhm altså at det er ret normalt at at folk snakker sammen omkring elevpladser eller andre karrieremuligheder?

Elev: Der bliver snakket rigtig meget [Interviewer 1: hmm], det gør der. Altså [Rømmer sig], kollegerne i blandt, hvis ikke man kan ... hvis der er en der går med med et spørgsmål omkring en karrieremulighed [Interviewer 1: hmm] og måske snakker med nogle andre kolleger, hvis ikke de kolleger, de har øhh svaret på på spørgsmålet, jamen så kan du altid gå ind til chefen [Interviewer 1 og 2: hmm], han har altid fem minutter til dig, hvis det er du render med med med karriereønsker og så gør han alt hvad der står i sin magt, det gør vores chef i hvert fald [Interviewer 1: hmm] for at få løst altså svaret på på spørgsmålene og så ... er det jo bare at komme i gang jo [Interviewer 1: Ja dejligt]. Så der er rigtig der er rigtig god opbakning derfra. Det er der

Interviewer 1: Hvilken betydning har karrieremuligheder for din beslutning for at blive i Thermo Fisher i fremtiden?

Elev: ... Jamen altså nu har jeg så fået den fantastiske mulighed ved selv at blive uddannet, så min fremtid den ser jo stadig lys ud. På et eller andet tidspunkt, hvis jeg går hen og kører surt i det, sur i det her med at være Plastmager [Interviewer 1: hmm], jamen så er det da på tide og prøve noget nyt [Interviewer 1: hmm] og uanset om det er en karrieremulighed eller om det bare er en eller anden udfordring, jeg lige skal igennem, så er min fremtid herude, den er er sku' fastlagt, det er den, selvfølgelig er der ups and downs herude, det da klart, altså jeg synes det ville være mærkeligt, hvis ikke der var, men ... hvis jeg kommer med nogen forslag, det kan det kan, det behøves ikke en gang være en karriere, det kan bare være et eller andet kæmpe stort projekt [Interviewer 1: hmm], ... så er det jo bare at gå i gang.

Interviewer 2: Nu sagde du din karriere var var fastlagt derude, hvis nu vi siger, bare sådan teoretisk vi siger at du kom om fem år og siger nu vil jeg gerne være plastspecialist, var det det det hed? [Elev: Ja], ja og så siger de nej det det går altså ikke, ville du så, var det noget du tænker så så kigger jeg lige rundt om der er andre virksomheder, der står og

Elev: Ja det da klart [Interviewer 2: hmm] altså, hvis jeg virkelig ønsker at tage uddannelsen som plastspecialist, men så så handler det også bare om måden at sige det på [Interviewer 2: hmm] fordi det skal jo, det skal jo være ... altså, hvis jeg som som ansat, som bare nyder og komme på arbejde hver dag og bare gøre mit arbejde men ud over det ikke viser nogen øhh, ikke viser nogen sådan glæde ved at blive udfordret på andre punkter, jamen så er det jo ikke fordi du får sparket herude fra, altså vi har rigtig mange mennesker som bare har det fint med at komme på arbejde og tjene deres penge og så køre hjem igen til fyraften, øhm men men hvis jeg om nogle år, tænker nu skal jeg prøve den her uddannelse af ... så du skal jo gå ind og sælge dig selv [Interviewer 1: hmm] et eller andet sted ikk'. Altså hvis vi har en person som måske har en lille smule for meget sygefravær men ellers møder på arbejdet og er loyal men men ikke siger vi skal prøve det eller vi skal prøve det og så den her person dukker op inde på kontoret og siger "åhh jeg tror sku' godt jeg kunne tænke mig at få en uddannelse måske". Jamen altså hvis der så er andre personer, som virkelig knokler måsen ud af bukserne og så og og og så viser stor interesse for en evt. karrieremulighed, jamen altså så skal vi jo lige pludselig til at opveje de her to personer ikk' [Interviewer 1: Ja], hvem hvem hvem skal vi starte med at give uddannelsen ikk' [Interviewer 1: Jo], så øhh altså du skal jo selvfølgelig vise noget initiativ, det klart [Interviewer 1: hmm]

Interviewer 2: Det er vel også noget man skal gøre sig lidt fortjent til, tænker du?

Elev: Nej jeg vil ikke ligefrem sige fortjent, men men men ... det jo lidt, det jo lidt ligesom når jeg tager min søn med i Bilka for eksempel, men jeg kunne godt tænke mig legetøj, han er en dreng på otte, han kan godt tænke sig alt muligt [Interviewer 1 og 2: Latter] ja. Øhm hvis ikke det er noget han virkelig samler på og virkelig går op i af af legetøj, jamen så kan jeg ikke rigtig se nogen grund til at bruge penge på det altså fordi så ved jeg bare det kommer til at ligge i en eller anden krog derhjemme på værelset og så på et eller andet tidspunkt der ryger det ud ikke [Interviewer 1: Jo]. Og det er sku' lidt det samme her altså, hvis vi har en en kollega som som ikke udviser nogen interesse for en evt. karriere, jamen hvorfor så et eller andet sted bruge penge på ham, når kollegen ved siden af næsten står og hopper og tripper og siger:

”vælg mig, vælg mig, jeg vil så gerne” ikk’ [Interviewer 1: Jo], æhm det er sku’ lidt det samme.

Interviewer 1: Når når du nu har fået den her mulighed for at få en karriere her, føler du dig så sådan lidt forpligtet overfor for virksomheden?

Elev: Nej [Interviewer 2: Nej] nej ... fordi den uddannelse som som som jeg har fået den er blevet betalt af min virksomhed ja men jeg føler mig ikke mere forpligtet fordi æhm ... ja nej men det det gør jeg ikke, altså jeg ved hvad jeg selv står for og og så længe jeg har det godt på min arbejdsplads og og og møder på arbejde hver dag og gør gør mit arbejde på bedst mulige vilkår og og som jeg kan, jamen så føler jeg mig sku’ ikke mere forpligtet af at nu har de brugt penge på mig, så nu skal jeg selvfølgelig være her i mange år fremover, altså hvis der opstår en eller anden form for karriereskifte eller et eller andet, nu nu skal jeg prøve det, jamen så tager jeg muligheden, det jo det jo ligesom det der er livet ikke [Interviewer 1 og 2: Jo jo, Latter]. Det gælder jo om at udfordre sig selv og og sku’ det ske at at jeg lige pludselig tænker, jamen nu skal jeg ud og prøve noget andet, nu skal jeg ud og prøve noget øhh sygeplejehjælper eller hvad det så end måtte være, jamen så er det jo den vej jeg skal gå [Interviewer 2: hmm]. Jeg har været stukket af her før fra firmaet en gang før jo. Der skulle jeg ud og prøve karrieremuligheder som anlægsgartner [Interviewer 1: hmm]. Jeg var væk fra firmaet i et halvt år så søgt jeg tilbage igen fordi ... der er jo sammenholdet med kollegaerne ikke [Interviewer 1: Ja] og der var jo lige hyggen og gå og skrue på maskinerne og toptune dem og sådan. Det synes jeg er spændende altså .Det er jo sådan lidt lidt som en automekaniker [Interviewer 1: hmm], sådan lidt derhen af ikk’, så er det det der skal prøves af, så jeg kom tilbage igen.

Interviewer 2: Det var godt du kunne komme ind igen så [Latter].

Elev: Ja [Latter]

Interviewer 1: Dejligt. Har du andre spørgsmål?

Interviewer 2: nej

Interviewer 1: Nej, vi har øhm sådan et øhm fra noget et slideshow [Elev: Ja], vi har fået af (...) og vi vil høre om øhh hvad du tænker når du ser det? Hvis du tænker noget, du er ikke forpligtet til at sige noget [Latter]

Elev: Nej men det jo de der PMD samtaler, er det ikke det?

Interviewer 1: Hvad er det for nogle samtaler?

Elev: Det er de der karrieremuligheder [Interviewer 1: hmm], jamen det jo det jo de her øhh jeg ved ikke om jeg vil kalde det som som som uddannelse, men det jo alle de her øhm stillinger der er her ude ... ja ... Det passer sku' nok meget godt. Der er jo mange [Interviewer 1: Ja, latter], analytikere og planlæggere og og plastmagere og teknikere og. Hvad lød spørgsmålet på?

Interviewer 1: Bare hvad du tænker når du ser, når du ser den her planche eller side.

Elev: Jeg tænker der er rigtig rigtig mange karrieremuligheder herude. Lidt flere end hvad jeg havde foreslået eller forestillet mig og det jo bare super fedt jo [Interviewer 1 og 2: hmm]. Så det jo uanset uanset om du er er operatør ved den øhh lille maskine nede i det bagerste hjørne eller om du sidder som direktør for sitet her [Interviewer 1: hmm]. Det jo helt vildt jo. Der er rigtig mange karrieremuligheder. Ja

Interviewer 1: Ja tak for det.

Interviewer 2: Ja jeg har ikke mere

Interviewer 1: Har du noget du vil tilføje?

Elev: Næ, ellers ikke

Interviewer 1: nej, så slukker jeg, Latter

Bilag 6: Interview med Controlleren

Interviewer 1: Så hvis du øhh vil starte med at fortælle øhm hvor gammel du er og hvor lang tid du har været her?

Controller: Jeg er 38 og har været her i tre et halvt år.

Interviewer 1: Og hvad hedder den stilling du har?

Controller: Det er som finansiel controller.

Interviewer 1: Har du haft andre stillinger i denne her virksomhed?

Controller: Nej

Interviewer 1: Nej. Yes. Øhm Hvad forstår du ved karriere?

Controller: Orgh ja hvad forstår jeg ved, det det, jeg vil sige min karriere, jeg har jo ikke sat mig ned som helt helt ung og sagt, jeg skal bare den vej, jeg har egentlig fået nogle chancer undervejs øhh og er egentlig startet fra bunden af og arbejdet mig frem og fået nogle gode jobtilbud og jeg har, jeg er faktisk begyndt at læse HD nu her. Øhm har en merkonom fra da jeg gik ud af skolen og, ja og så har jeg bare fået nogle smadder gode chancer og arbejdet mig deropad og har arbejdet som regnskabschef i ti år og øhh før jeg kom her i en sådan lidt mindre virksomhed og det har egentlig været, jamen den karrierevej jeg så har valgt lidt ved et tilfælde kan man sige øhm og så har jeg så lidt tænkt nu vil jeg gerne prøve ud i en lidt større virksomhed. Så jeg så gået sådan lidt ned ad stigen igen øhh for at komme inden for og lige prøve noget andet og så håbe på at mulighederne byder sig her også eller et andet sted, det må jeg se hvad tiden bringer [Interviewer 1: okay] så

Interviewer 1: Kan du også prøve at beskrive sådan, hvis du nu ikke skal tage udgangspunkt i dig selv, men hvis du bare sådan objektivt kunne beskrive hvis nogen, hvis du skal forklare en hvad det vil sige at have en karriere?

Controller: ... Det ved jeg ikke, det tænker jeg ikke så meget over sådan lige øhh specifikt [Interviewer 2: hm]

Interviewer 1: Nej men det er helt okay.

Controller: Ja [Interviewer 1: ja], jo for man kan sige, hvis jeg skal sådan beskrive karriere, jamen så er det jo, hvor man øhh flyver der ud af og ja påtager sig større og større opgaver

ikk', men men det er jo også, fordi jeg ser, når man så eller får de opgaver så så det jo, eller i hver fald for mit vedkommende noget, der er kommet undervejs som ikke ikke, jeg ser som noget, jeg er er gået målrettet imod, men som er noget, der er kommet til til mig så ja

Interviewer 1: Ja jamen det er meget fint. Hvordan tror du din karriere vil se ud i fremtiden?

Controller: Jamen altså jeg håber da, at jeg kommer ud og får noget mere ansvar også i og med, at jeg får lidt papir på og uddanner mig videre her [Interviewer 2: ja], så håber jeg på, at der kommer lidt større udfordringer og øhh med noget mere ansvar til mig.

Interviewer 1: Antag at du nu opnår, hvis du har et eller andet karriereønske, at at du opnår det, hvad tror du så der skal til for at det ku' lade sig gøre?

Controller: Jamen øhh i hvert fald at jeg får gjort min uddannelse færdig og får noget viden den vej rundt [Interviewer 2: hmm] og så ja det ved ikke [Interviewer 1: nej] det det jo igen også markedet og og hvad man lige er til øhm hvor man lige står i livet og hvor meget overskud man har til at påtage sig mere og mere ansvar ikke [Interviewer 1: jo] så,

Interviewer 2: Hvad er det for en HD, du er i gang med?

Controller: Altså jeg er næsten lige startet øhm så det er jo kun grundforløbet jeg er gået i gang med nu her ikk' [Interviewer 2: ja], så jeg er kommet lidt sent i gang her

Interviewer 1: Ja, hvad er er det. jeg ved ikke så meget om hvad HD er? (...)

Controller: Jamen første er jo sådan et grundforløb og når man så når til anden del, det er de første to år så anden del der vælger man så linje om det skal være HD regnskab eller det kan være organisation eller [Interviewer 2: okay] noget finansielt eller hvad man har lyst til ikk'.

Interviewer 2: Okay, har du nogle specielle ønsker?

Controller: Altså det bliver regnskab.

Interviewer 2: Det bliver regnskab?

Controller: Ja det det ligesom min force så øhm og så er der mange som selvfølgelig ville have sagt, hvorfor vælger du ikke noget andet, hvis du kan regnskab, men det er bare det jeg brænder for så og det jo også det jeg kan gøre mig bedst i ikk' [Interviewer 2: okay], så så det bliver regnskabslinjen [Interviewer 2: hmm]. Så kan jeg altid tage

Interviewer 1: Så du satser på at tage både del et og to?

Controller: Ja [Interviewer 1: ja] det øh det min plan ja

Interviewer 1: Og det føler du også de sådan støtter op om her?

Controller: Jeg har ikke hørt andet end [Interviewer 1: nej] indtil nu øhm

Interviewer 1: Altså det har vi heller ikke.

Controller: Nej [Alle: Latter] ellers kan man blive overrasket, ej det det håber jeg da, al æhh nu har de i hvert fald foreløbig sagt ja til at jeg ku' gå i gang ikk' [Interviewer 2: hmm]. Man kan sige grundforløbet er jo egentlig ikke så relevant, altså fagene er fine nok, men det har jo ikke så meget relevans for det arbejde jeg sidder og laver [Interviewer 1: hmm], det er først når man når over på anden del og får selve regnskabsfagene at det begynder at ligne noget af det her [Interviewer 2: jo] og brugbart. Så jeg kan ikke forestille mig at de synes det er okay at jeg læser første del, og så ikke anden del som de kan få gavn af.

Interviewer 1: Var det dig selv der foreslog det eller var det ledelsen?

Controller: Nej det var mig selv [Interviewer 1: ja]. Jeg har, og jeg har egentlig altid gerne ville læse det, men jeg har altid redet meget konkurrence ridning [Interviewer 1: ja] og brugt rigtig meget tid på det der, så der har simpelthen ikke været tid og overskud til det altså [Interviewer 1: hm], og så har jeg også haft meget arbejde i forvejen [Interviewer 1: ja] og så har sådan egentlig sagt når jeg ikke rider mere, så skal jeg læse, [Interviewer 1: ja] og så da jeg ikke gjorde det mere, så tænkte jeg, så må jeg hellere [Latter], kommer i gang ikk'. Men så

Interviewer 2: Hvordan fungerer det så, er du så fuld tid her eller og så aftenskole eller hvordan fungerer det?

Controller: Ja ja fuld tid her og så læser jeg så om aftenen [Interviewer 2: okay] så det kan være lidt presset en gang i mellem så [Alle: latter]. Også fordi de første to uger af en måned er jeg her jo lidt mere end fuld tid [Interviewer 1 og 2: hmm] så så det bliver lidt presset en gang i mellem [Interviewer 2: okay], specielt når de så vælger at lægge eksaminerne i månedsafslutningen så er det ikke så sjovt [Interviewer 2: nej nej] og der er det jo arbejdet der er det primære, så det kræver lige man passer sig ind en gang imellem [Interviewer 2: okay] så

Interviewer 1: Øhm hvordan bliver karrierebegrebet anvendt her?

Controller: ... Altså [rømmer sig] ... Jeg synes jo ikke, at de støtter særlig godt op omkring åhh at skabe karriere eller udviklingsmuligheder for deres medarbejdere, øhh nu er det her jo så kun fordi jeg selv har været inde og si og spørge efter det og sige jeg vil godt noget mere [Interviewer 1: hmm] også fordi jeg måske ikke har fået helt de muligheder jeg havde håbet på hurtigt nok, så har jeg så valgt ligesom i stedet for at have mulighederne her så i hvert fald, så vil jeg gerne udvikle mig på et andet område [Interviewer 2: hmm] ved altså ved at læse, så øhh det skal man selv gerne ville i hvert fald [Interviewer 2: hmm], synes jeg [Interviewer 2: ja].

Interviewer 1: Så der er ikke sådan en, eller et sted du bliver oplyst om om om karrieremuligheder eller noget du selv føler du skal?

Controller: Ej nej nej det skal jeg nok selv hente [Interviewer 1: ja], hvis jeg skal have noget at vide

Interviewer 1: hmm, men ville du vide, hvor du skulle gå hen, hvis du søge efter noget her?

Controller: Nej [Interviewer 1: nej]

Interviewer 1: ... Øhm hvem har ansvaret for at man får udviklet en karriere?

Controller: Øhm det burde jo være både ens chef og i samarbejde med en selv selvfølgelig, men jeg vil sige man skal selv. Jeg synes i hvert fald jeg selv har skullet gå ind og sige nu kunne jeg godt tænke mig sådan og sådan [Interviewer 2: okay] og det er heller ikke med fuld line, altså jeg synes heller ikke, jeg får den fulde opbakning til og og læse så så det jeg helt og holdent mit eget ansvar, når der så skal ske et eller andet.

Interviewer 1: Synes du det er rimeligt at det sådan

Controller: NEJ [Interviewer 1: nej, Latter] [Latter] ,nej selvfølgelig er det, altså man vil altid gerne have [Interviewer 2: hmm], altså når der er blevet sagt A, så vil man gerne køre linen ud ikke øhh og og jeg synes sådan når firmaet har valgt at sige A, at du må gerne begynde at læse, så synes jeg måske også man skal bakke lidt op omkring [Interviewer 2: hmm] og give luft og muligheder og alt det der [Interviewer 2: ja]. Øhm det synes jeg så ikke der har været.

Interviewer 2: Nej, kan du komme med nogle eksempler på, hvor du tænkte, at det kunne godt have været anderledes eller?

Controller: Øhm jeg ved der der er så nogle enkelte ekstra kurser man kan tage til til nogle af fagene og hvis. Jeg har også måtte arbejde meget og det gør så, jeg har ikke tid til at læse så mange lektier og så kan man godt føle at man halter lidt. Så kan man tage så nogle øhh ekstra kurser ved siden af, for lige at få det ordentligt ind under huden, og det bliver der så blankt sagt nej til [Interviewer 2: nårh], selvom det for eksempel ligger i weekenden eller, altså som ikke berører arbejdstiden overhovedet [Interviewer 2: hm]. Men men det er ligesom ”ej hertil og ikke længere” [Interviewer 2: hmm okay] så

Interviewer 1: Hvad hvad mener du der er af muligheder for at gøre karriere i Thermo Fisher, hvis du skulle, for eksempel skulle sætte det ind på en skala fra 1 til 10 ... og 10 er det højeste.

Controller: Ja [Alle: Latter], ja, det er måske en tre’er.

Interviewer 1: Hvad hvad tænker du der skal til før at at du ville komme op på en ti’er? Hvad for nogle ændringer skulle der så

Controller: Jamen så skulle det jo være at min chef for eksempel siger op, og der bliver en ledig stilling der, fordi dem som sidder, min chef sidder der i dag, hun vil selvfølgelig ikke give hendes opgaver fra [Interviewer 2: hm] og det er måske de opgaver jeg går efter [Interviewer 1: hmm], så så som, det er strikket sammen nu og her, så er der ikke, så ser jeg faktisk ikke de store muligheder [Interviewer 1: nej], det det skal være held i uheld eller hvad hvad man skal sige, at hun for eksempel stopper eller en af de andre stopper.

Interviewer 1: ja, så der er ikke, så du tror ikke de kan skabe dig en ny stilling, det skal være at du kan overtage en af de andres?

Controller: Ja, der har jo været mange nedskæringer her, øhh og vi har også mistet fire i vores afdeling [Interviewer 2: ja], så så der bliver ikke lige lavet nogen ny stilling, det tror jeg ikke.

Interviewer 1: har det at at du synes at dine karrieremuligheder måske ikke er så optimale, har det indflydelse på at at du overvejer at og kigge på job et andet sted eller sådan?

Controller: Altså nu skal jeg passe på hvad jeg siger [Peger på diktafonen] [Alle: Latter], ja det ved jeg ikke på sigt, jeg jeg er ikke sådan en type, der sidder stille i alt for lang tid af gangen, og nu nu har jeg så valgt og acceptere, at der ikke er de store muligheder lige her og nu ved, at jeg så kan læse og udvikle mig den vej i stedet for [Interviewer 2: hmm], men det er da

klart, jeg sidder jo ikke her de næste femten år og laver det samme. Det det er ikke tilfredsstillende for mig.

Interviewer 1: Du har vel også en forventning om, at når du så tager den uddannelse så skal du også kunne bruge den

Controller: Ja jeg skulle også gerne kunne bruge den til et eller andet, og det jeg ikke sikker på, at jeg kommer til her, det må jeg jo så være ærlig og sige, så. Men igen nu nu har jeg i hvert fald forholdsvis ro i mit jo, og så kan jeg udvikle mig på på med uddannelsen, og så må jeg se, hvad det bringer når. Om det bliver et hul her, eller om der bliver muligheder her, eller om det bliver et andet sted. Det må jeg så

Interviewer 1: Og så er du i hvert fald også bedre stillet et andet sted, når du så har fået overstået

Controller: Lige præcis, det skader aldrig at have i hvert fald [Interviewer 1 og 2: nej]. Så så det er sådan lidt, der jeg står lige nu [Interviewer 1 og 2: hmm].

Interviewer 2: Tænker du at karriere er en stor, altså er en stor mulighed eller er en stor grund til at man bliver i i i en virksomhed generelt?

Controller: Øhh både ja og nej, øhh hvis hvis man kan se mulighederne og så synes jeg det er en rigtig god grund til at blive men men hvis man ligesom kan se ligger så langt ude, så synes jeg ikke man skal være [rømmer sig] blind for at kig [Interviewer 2: hmm], altså kigge lidt bredere og se hvad der ellers er af muligheder [Interviewer 2: hmm]. Så synes jeg ikke, det det skader ikke at prøve noget andet [Interviewer 2: hmm]. Selvfølgelig skal man heller ikke flakke rundt [Interviewer 2: nej], men men jeg synes da man skal være åben overfor hvad der sker uden om også.

Interviewer 1: Så så selvom de nu har, jeg går ud fra de har betalt den der HD, for dig ikk' [Controller: ja] ja. Selvom de nu har betalt din din uddannelse, føler du dig ikke sådan forpligtet over for dem bagefter?

Controller: Det gør jeg jo på sin vis lidt, det jo klart. De ligger jo også nogle penge i, og [rømmer sig] og jeg håber da også, at de håber, de får noget igen [Interviewer 1: ja ja], fordi ellers er der ikke mening i [Interviewer 1: ja] mening med det, men jeg skal så også bare se den gulerod eller [Interviewer 1: ja], se den mulighed på et tidspunkt, fordi for mig giver det så heller ikke mening, at jeg bruger så meget tid på at, på at læse om aftenen og i min fritid,

hvis ikke det giver mig noget mere udfordring i (...). Jeg skal også kunne bruge det til et eller andet ikk' så

Interviewer 1: Men I I har ikke sådan haft en snak om at hvis du, når du har overstået det her, så ville der måske være en mulighed for

Controller: Nej vi vi har selvfølgelig sådan nogle PMD-samtaler hvor at vi drøfter [Interviewer 1: ja], hvad er planen om to år, fem år og et eller andet ikk'. Øhm planen er jo at for det første jeg skal jo have den her uddannelse og så er planen at arbejde mig op til at overtage min chefs job, men det kræver jo, at hun så kommer et andet sted hen [Interviewer 2: det klart] [Interviewer 1: hmm]. Vi kan jo ikke sidde der begge to [Interviewer 1 og 2: hm], så den er lidt abstrakt på en eller anden måde men

Interviewer 1: Men er I, men du synes, altså på papiret er i enige om hvad planen er, det er måske bare ikke det er sådan det i virkeligheden kan lade sig gøre?

Controller: Det var måske det realistiske i at det kan lade sig gøre at. Det det den jeg tvivler lidt på, fordi der er jo flere med i spillet, så det skal jo passe sammen det hele ikk'. Så på papiret ja [Interviewer 1: hmm], der har vi jo lagt et par år frem ikk' [Interviewer 1: ja] men så er det om det sker eller ikke sker det

Interviewer 2: Ja, Ikke flere spørgsmål?

Interviewer 1: Nej

Begge interviewere: [Latter]

Interviewer 2: Det var fordi vi lige skulle afklare om det var spørgsmål.

Controller: [Latter]

Interviewer 2: Vi har fundet den her i et øhh slideshow som vi har fået af (...) ned fra HR [Controller: ja], så ville vi, øhm så har vi spurgt de andre også, hvad de tænker når når de ser den ... bare altså der er ikke noget altså

Interviewer 1: Du kan også bare

Interviewer 2: Sige at der, at det ikke siger dig noget, du kan bare

Controller: ... Jamen øhh, jeg har jo nok set den der før jo, men om det lige ... Det siger, altså det ikke lige noget jeg har sådan noget at sige noget om.

Interviewer 1: Nej det det er også helt okay, det var mere hvis der var et eller andet, hvor du tænkte hey.

Controller: Ja hov hvad var det.

Interviewer 2: Ja [Latter]. Du har ikke mere vel, du vil sige eller tænker?

Controller: Næ men jeg vil da gerne vide hvad i skal skrive, hvis jeg må vide det?

Interviewer 1: Når ja

Bilag 7: Interview med Ingeniøren

Interviewer 1: Så vil vi høre, om du vil starte med at fortælle hvor gammel du er, og hvad du hedder?

Ingeniør: Jamen jeg hedder (...), og er, jeg er 51.

Interviewer 1: Ja og hvor lang tid har du været i Thermo Fisher?

Ingeniør: Der har jeg været i knap seks år nu

Interviewer 1: Knap seks år, og hvad er det for en stilling, du har nu?

Ingeniør: Jeg sidder som projektleder og oppe i vores Engenieering afdeling.

Interviewer 1: Ja [Ingeniør: ja], hvad går det ud på?

Ingeniør: [Rømmer sig], det går ud på at lave øhh, indkøbe nyt udstyr [Interviewer 1: hmm], øhm sæt det i værk og få det til at virke og optimere på de gamle maskiner vi har, få dem til at køre [Interviewer 1: hmm]. Så det er sådan teknisk support funktion med med projektledelse og indkøring af udstyr og vi har købt noget og vi supportere også vores kinesiske afdeling ved og øhh købe udstyr til dem og installere og så noget.

Interviewer 1: Okay. Har du haft andre stillinger her i Thermo Fisher?

Ingeniør: Nej

Interviewer 1: Nej okay. Så, øhh hvad forstår du ved karriere?

Ingeniør: ... Ja hvad forstår jeg ved karriere, jeg altså, jeg forstår sådan øhm som udviklings, altså på den personlige udvikling, øhh på den faglige og personlige udvikling. Øhm øhm det kan være job jobbet, der ændrer sig, men det kan også være ens øhh kompetenceområde, der ændrer sig, det kan være ens arbejdsfelt, der ændrer sig, så man har brug for nogle andre kompetencer, end det man havde før og så noget [Interviewer 1: hmm], ja sådan egentlig at man bliver dygtigere [Interviewer 1: ja] på forskellige niveauer ja

Interviewer 1: Okay. Øhm hvordan har din karriere set ud indtil nu?

Ingeniør: Altså her

Interviewer 1: Ja eller [Interviewer 2: bare sådan generelt] bare generelt ja

Ingeniør: Jamen altså jeg har jo været. Jeg har arbejdet meget med udvikling og været projektleder i mange år og så har jeg også været syv år, hvor jeg har været selvstændig, Har haft min egen virk, rådgivnings- og ingeniørvirksomhed, og så og så jeg er så endt her nu øhh som ansat igen øhh så. Jeg har egentlig godt prøvet det jeg godt, eller gået lidt efter det jeg godt kunne tænke mig at lave [Interviewer 1: hmm], så har jeg gjort det. I den udstrækning det nu kan lade sig gøre ikk' selvfølgelig så

Interviewer 1: Ja [Ingeniør: ja] Hvordan øhm har du nogen forestilling om hvordan din karriere vil se ud i fremtiden?

Ingeniør: Det jo forholdsvis vanskeligt øhm øhm altså jeg ved ikke hvor meget I kender til den her virksomhed som sådan jo, men men det er jo en lille virksomhed, selvom vi siger det den er en del af et meget stort øhh øhm, en meget stor organisation. Men men vores firma er jo ikke ret stort [Interviewer 1: hm], så jeg ser egentlig ikke at der er så meget andet øhh. Det nok det jeg laver nu her [Interviewer 1: Okay]. Jeg kan ikke rigtig se øhh at øhh der er så meget andet [Interviewer 1: nej].

Interviewer 2: Har du selv sådan nogle altså hvis du ikke skulle se nogle begrænsninger. Har du har nogle ønsker til hvad du godt kunne, hvis du helt selv skulle vælge?

Ingeniør: Altså jeg tænker li, men kan sige, at hvis man kigger sådan rent det øhh, altså jeg ser ikke så mange andre stillinger jeg kunne have lyst til at have her. Så

Interviewer 1: Heller ikke udenfor, hvis det skulle være?

Ingeniør: Uden for Thermo Fisher?

Interviewer 1: Ja (...)

Ingeniør: Øhh jo hvor altså, jeg vurdre, jeg jeg er jo, før i tiden har jeg jo også været været leder i en lille, i en udviklingsafdeling, det kunne jeg godt tænke mig at være lidt igen men det, men det kan jeg ikke her fordi det det ligger simpelthen ikke i kortene at der er sådan noget. Det kunne da godt være en dag øhh at jeg ville tage den del igen [Interviewer 1: hmm], men så i givet fald ville det ikke være her [Interviewer 1: hm], fordi det billede er der ikke.

Interviewer 1: Okay. Hvad skal der til at nå dertil?

Ingeniør: ... Jamen det skulle vel være at det rigtige job var det og jeg ikke havde og og jeg så ville skifte altså [Interviewer 1: hmm] øhh ja. Det, der skal jo ligesom være noget timing og [Interviewer 2: hmm] lyst til at skifte så og så noget så.

Interviewer 1: Øhm hvordan bliver karrierebegrebet anvendt her i Thermo Fisher?

Ingeniør: Det er sku' nok ikke den rigtige og spørge om [Alle: Latter], det er, som jeg også sagde til (...), da hun spurgte om jeg ville deltage i det her, så siger jeg, jeg synes egentlig ikke, jeg har så meget pænt og sige om karriereudvikling, fordi jeg synes ikke, vi gør det [Interviewer 1: hm], ikke på det niveau jeg er i hvert fald, fordi de ... ja i de seks år jeg har været der, har vi ikke været på noget sådan efteruddannelse, opkvalificering eller sådan af forskelligt, så jeg synes jo det. Det det kan jeg ikke rigtig få til at hænge sammen med karriereudvikling og jeg synes også det er svært fordi at at øhm, vi har jo. Det ved i formentlig vi har øhh de her PMD samtaler [Interviewer 1: hmm], som hver enkel person, og [trækker vejret dybt] det er utroligt svært og få øhh, det har jeg nemlig prøvet her de sidste par gange og spurgt min chef "Hvad synes du, hvad skal der ske med vores afdeling, hvor hvem hvilke plads har jeg her om fem år, eller to år eller til næste år". Det får man aldrig noget svar på, så det jo det jo, så jeg tænker at det med karriereudvikling, det kan være godt, men man skal jo vide, hvor man skal udvikle sig hen [Interviewer 1: hmm] [Interviewer 2: ja], det mener jeg simpelthen ikke, de har en ide om her [Interviewer 1: hm]. Det andet er også at lige så snart man kommer med et eller andet, så så koster det, det koster altid lidt penge, og så siger de øverste, jamen det har vi ikke [Interviewer 1: hm], eller også så vil amerikanerne ikke bevilge pengene, eller hvad ved jeg [Interviewer 1: hm]. Men jeg ved, midlerne er der i hvert fald ikke [Interviewer 1: nej], så så det går, så jeg synes, det halter rigtig meget på øhh på vores område i hvert fald.

Interviewer 1: Hmm, har du nogen forslag til hvordan de kunne gøre det bedre?

Ingeniør: De kunne starte med at lave en plan over hvad de egentlig ville med virksomheden og os [Interviewer 1 og 2: hmm]. Lave en plan over hvad de ville med, jeg synes jo for eksempel hvis man er afdelingsleder, så synes jeg det første man må gøre, det er at sætte sig ned og finde, "Hvad fanden vil jeg egentlig med det, er det de rigtige mennesker jeg har, har de de rigtige kvalifikationer [Interviewer 1: hmm], hvem skal, hvem skal jeg opkvalificere, hvem skal jeg gøre hvad med, men det det tror jeg ikke er en del af billedet, det er i hvert fald ikke et tydeligt et for os [Interviewer 1: nej] så det ville da være en start [Interviewer 1 og 2: ja]. Så ville det også være en start at sætte lidt penge ind på en bankbog, man kunne bruge, altså så [Interviewer 1: hmm].

Interviewer 1: Okay. Hvem har ansvaret for karriere?

Ingeniør: ... Altså det har alle vel, det har det har min leder, det har jeg selv, det har virksomheden som sådan også [Interviewer 1: hmm], øhm men men hvem har muligheden for og initiere karrieren [Interviewer 1: hmm], det har alle vel også, men men det men men det kræver jo at der er vilje og ressourcer og det, jeg tror mest viljen ligger i ord i her i øjeblikket, det kan godt være (...) hun godt vil gøre, hvad hun vil kan [Interviewer 1: hmm] og så noget, men det er ikke meget, altså ikke på vores niveau, synes jeg ikke [Interviewer 1: hm].

Interviewer 2: Synes du, du har har kommet med nogle initiative, altså nogle eksempler på at at du gerne har villet et eller andet karrieremæssigt, hvor du sådan for eksempel, hvor du er blevet afvist, hvor du gerne har villet udvikles på en eller anden måde, hvor du så har følt at

Ingeniør: Ja men det bliver aldrig til noget [Interviewer 2: hm], så tit, vi har jo, der er en side i det her PMD, hvor vi skriver øhh øhh kort øhh altså ens initiativer for de næste år, eller så kan man komme med nogle forslag, så siger de "når men det må vi jo se på", og så bliver det aldrig rigtig til en dyt [Interviewer 2: nej], så kommer hverdagen i vejen ikk', så skal man, så skal man ud og tage tid ud og det .. det bliver sku', det bliver aldrig rigtig tid til [Interviewer 1: nej]. Så sidder man året efter vi har, "nårh der står jo også, hvad du skal skrive lidt, der skal stå". Så jeg synes ikke, det det ikke noget, der tages særlig alvorligt. Det er det ikke [Interviewer 1: hm hm]. Og det er ellers meget sjovt fordi, nu må jeg lige, vores direktør han har sådan en konkurrenceformen, kalder han det, hvor en snedighedsfaktor indgår [Alle: Latter], ej men det er så noget han selv har fundet på. Vi stiller jo altid det spørgsmål "Jamen hvordan skal vi bliver snedigere når vi aldrig ... får noget skubbet ind i hovedet, så det er jo lidt sådan. Det var jo også interessant i forhold til til, så man jo, jeg mener så har man jo en, man har en, så man en ide om noget karriereudvikling, det sker bare ikke.

Interviewer 2: hmm så på papireret så ser det fint ud eller

Ingeniør: Ja og eller når man siger det lyder det jo også godt ikke [Interviewer 2: jo] men men øhh

Interviewer 1: Så det er ikke, er der ikke nogen der steder hvor i kan søge oplysninger eller?

Ingeniør: Jamen vi følger jo med i messer og altså så noget ikk' vi ellers plejer at følge, men men altså hvis vi sådan efterhånden, hvis vi, vi er holdt op med at begynde og spørge om det, vi får aldrig lov til at tage af sted alligevel'let så, så det.

Interviewer 1: Så sådan nogle kurser, eller messer [Ingeniør: Ja] det det (...)

Ingeniør: Det er sådan typisk det og seminarer også noget ikk' [Interviewer 1: hmm]. Det er typisk det vi deltager i ikk' normalt [Interviewer 1: jo], men så [Interviewer 1: okay].

Interviewer 1: Snakker du sådan med dine kolleger i din afdeling om at det er frustrerende at der ikke er nogen midler til det, eller er det mere sådan at du du går

Ingeniør: Det er vi holdt op med [Interviewer 2: ja], altså det det gjorde vi for et år siden. Det gider vi ikke mere, altså det. Men der er jo os', der er jo også grænser for man gider at blive ved med at snakke om det der ikke sker [Interviewer 2: ja], altså fordi så tænker man, når så må man jo fokusere på noget andet, for ellers kan man jo ikke holde ud og være nogen steder jo [Interviewer 2: hm]. Men det er da trælst at man hele tiden. Vi får jo at vide af vores leder og af vores ledelse hele tiden at at "nu skal vi også gøre tingene sådan og sådan og åhh hvor skal vi udvikle os" og ja det er godt med jer ikk' [Interviewer 2: hmm]. Sæt lidt bag ordene så så kan vi snakke om det ikk' [Interviewer 2: ja det er da klart], Det er det vigtigste Øhh så derfor var jeg egentlig også lidt overrasket over det var mig det blev udtaget til og

Interviewer 2: Jamen det er fordi vi skal jo heller ikke bare ha' nogen der sidder også klapper i hænderne [Ingeniør: ja], det giver jo ikke [Ingeniør: nej] det rigtige billede af hvordan det er.

Ingeniør: Nej men øhh

Interviewer 1: Hvordan det ser ud her [Interviewer 2: nej] nej

Ingeniør: Men der er sikkert på andre områder, hvor det er anderledes men i vores afde om område er det i hvert fald ikke sådan specielt udviklet.

Interviewer 1: Hm, har du nogen forestillinger om hvordan det er på de andre niveauer?

Ingeniør: Jeg tror at øhh at øhh på vores operatør niveau og på vores håndværker niveau, at der er der en lille smule højere grad af af efteruddannelse og karriereudvikling. Det er også fordi, det er nog [Interviewer 1: hmm], jeg tror, det er fordi, det er noget, vi kan gøre, det kan gøres med interne ressourcer [Interviewer 1: hmm]. Øhh der er nogle nogle medarbejdere, som kan jobtræne andre, og så koster det ikke penge, og det kan bedre øhh tilrettelægges, tror jeg. Jeg tror, det er derfor.

Interviewer 1: Så det har meget at sige?

Ingeniør: Det tror jeg [Interviewer 1: hmm], altså altså vi har jo haft en lille smule øh øh kurser i så noget som lean og det har jo kunne lade sig gøre fordi man har fløjet nogle amerikanske inte, eksperter fra Thermo Fisher ind [Interviewer 1: okay], som så har holdt en dag eller to med et eller andet ikk', så har det jo ikk' kostet noget

Interviewer 1: hm okay. Øhm hvilken betydning har karrieremuligheder for din beslutning om og blive i Thermo Fisher i fremtiden?

Ingeniør: Altså der er jo ingen tvivl om, at øhh et sted, hvor der ikke sker noget, har en udløbsdato [Interviewer 1 og 2: hmm], hvornår den er, ja det ved jeg ikke [Interviewer 1: hm hm], men men det er klart fordi også i min alder kan man jo også sige at øhh hvis ikke jeg gør noget inden for få år, ja så bliver det ret svært [Interviewer 2: hmm], at skifte arbejde igen ikk' [Interviewer 1 og 2: hmm], så for mit vedkommende vil det, hvis ikke der sker noget andet så vil det nok være inden for overskuelig årrække ikk'.

Interviewer 1: Jo, og med noget andet så mener du noget, nogle andre arbejdsområder eller

Ingeniør: Jamen det kan jo være, det kan jo være et andet arbejdsområde, det kunne også være et andet skilt ude på døren ikk' [Interviewer 1: okay], altså det kunne jo være, altså det det det behøver ikke være et andet sted, hvis det var noget andet spændende, det, slet ikke, men men som vi snakkede om lidt tidligere i dag, jeg kan bare ikke lige se her, fordi selvom det er en stor virksomhed når man kigger udefra så er det jo begrænset øhh arbejdsfelt vi har.

Interviewer 2: Synes du, at at der er, altså er det meget det samme job, det du har nu, som det du blev ansat til for seks år siden?

Ingeniør: Ja det er det [Interviewer 2: ja], det er det. Altså det det lidt sådan, det som løfter det lidt eller der har løftet det lidt er at vi har lavet noget i Kina, andre kulturer og så noget ikk' [Interviewer 2: ja] .Det kan man selvfølgelig også sige er en slags karriereudvikling [Interviewer 1: hmm], at man sådan prøver det. Der er der jo ikke så mange der sådan har prøvet og sådan [Interviewer 2: hmm], men altså. Ja så jeg synes, ej altså jeg synes at jeg laver temmelig meget af det samme som for ca. fem et halvt år siden.

Interviewer 2: Hvad med, altså din din chef job, kunne du forestille dig at få det, hvis han nu af en eller anden grund ikk'?

Ingeniør: Ej [Interviewer 2: nej] nej [Interviewer 1: Okay] ... Jeg ved ikke hvor meget jeg sådan har føling med selvfølgelig, men vores virksomhed er jo en utrolig politisk øhh ting

[Interviewer 2: hmm]. De virkelige beslutninger bliver jo truffet i USA, så så så når folk skal ha, altså. Jeg tror der er rigtig stor eller jeg ved der faktisk er rigtig stor forskel på en dansk ejet virksomhed og en amerikansk ejet virksomhed, for eksempel ikk' [Interviewer 1: hmm]. Hvis hvis du har en lokal beslutning og øhh og budgetansvar, jamen så er det jo dybest set meget meget nemmere for så kan du gå op til ledelsen, du kan fremlægge det for ledelsen og så gør vi det [Interviewer 1 og 2: ja]. I det her, vi har jo meget meget kompliceret øhh bevil- lings øhh system, så hvis det er noget der dybest set er dyrere en 50.000 dollars, så er der dem der må skrive under [Interviewer 2: hmm], hvis der er noget som er dyrere end noget andet så [Interviewer 2: ja], så er der nogle andre nogen. Så det vil sige hver eneste gang, man har no- get der minder om en idé, så skal det op, så skal man overbevise en fire – fem lag, arh det nok lige i overkanten, så en tre-fire lag i USA [Interviewer 1: ja], før at man kan sætte i gang og det kommer aldrig så langt, fordi for det første, kan det være at de synes det er en åndssvag idé, og det kan selvfølgelig også godt være det er det, men derudover kan det også være det er noget der rager dem en høstblomst [Interviewer 1: hmm], så vil de altså hellere bruge penge på noget i deres lokal område [Interviewer 2: ja], det er meget naturligt, men det er bare en [Interviewer 2: Danskerne sidder her] bremse for os, ja [Interviewer 2: ja], [Interviewer 1: Okay], fordi jeg kan jo se mine kolleger i i Rochchester, de sidder tæt ved pengene, de har meget nemmere ved alt det der, der sidder direktionsgangen der jo, det er dem der beslutter for vores område ikk', så de har meget nemmere ved at beslutte og få beslutninger i gennem og så noget og vi tænker nogen gange "nårh okay, det ku' vi, den kunne ikke lade sig gøre her", men det kunne det godt der. Men så vi sidder lidt det forkerte sted eller også sidder vo- res beslutningstagere det forkerte sted [Latter], [Interviewer 2: ej det er også irriterende], så derfor kunne jeg ikke tænke mig at være chef i det her [Interviewer 2: hm], fordi de må jo sidde som lusen.

Interviewer 1: Ja ... Har du flere spørgsmål?

Interviewer 2: Nej, har du den der.

Interviewer 1: Ja jeg glemte bare lige at tage den frem [Roder i tasken], undskyld ... nu skal du se ... [Kigger i papirerne] Der. Vi har sådan vist de andre øhh vi har interviewet, den her [Ingeniør: hmm]. Det er en side fra et slideshow vi har fået af (...) [Ingeniør: Ja], så har vi spurgt "Hvad tænker du, når du ser denne her". Og det er ikke fordi du behøver at tænke no- get, det er bare, hvis der lige er noget som falder dig ind.

Ingeniør: Det, det tror jeg ikke jeg tænker sådan noget altså, altså hvad tænker du på, vi er jo delt i band og alt det der. Er det det du tænker på, eller I tænker på altså. Altså den siger mig ikke ret meget [Interviewer 1: nej]

Interviewer 2: Nej men det behøver den heller ikke. Det var bare hvis du

Interviewer 1: Det var bare, hvis ud sagde

Interviewer 2: Der er ikke noget rigtig svar.

Ingeniør: Bortset fra altså at den den afspejler den måde som virksomheden deler, øhh indde-
ler sine medarbejdere på.

Interviewer 1: Hmm okay. Er det noget I I mærker i hverdagen?

Ingeniør: ... Kun når øhh, nej nu er jeg upo, nu jeg sikkert upolitisk igen, kun når beslutninger som ikke rigtig kan begrundes skal eksekveres, så fordi der er nogle lidt højere bands, der har besluttet det [Interviewer 1: Okay], så det ... så kan vi jo ikke gøre noget mere.

Interviewer 2: Så synes du det er meget sådan hierarkisk opbygget?

Ingeniør: Jamen det er det [Interviewer 2: hmm], det er det. Det er så typisk amerikansk på den led. Det er at dem der sidder hernede som Operatører [Peger på siden] og de, jeg ved ikke engang, de er nok helt herude [Peger uden for skemaet], næ de må være nogen af dem her [Peger på første kolonne] ikk'. Så de er i lag syv og seks og jeg selv sidder i lag fire, band fire og så der øhh og så der en ham, det vores øverste direktør i etteren [Interviewer 2: hmm], så er vi ellers delt derved ad, så det er, det er altså meget meget amerikaniseret [Interviewer 2: ja], det er det og man kan sige at, altså det det man kan være imponeret over her i denne her sammenhæng med de amerikanere er jo, de er jo gode til og og og øhm øhh initiere øhh sådan øhh måder at tænke på og værdisæt og så noget ikk' [Interviewer 2: hmm] og de kører helt øhh, bulder bare på og og og vi har de fire i'er og alle de der, vi skal arbejde med BPI-løs, måder at løse det på [Interviewer 1: hmm], og alt så noget. Det er bare egentlig, det er meget udenlandsk for os, for vi plejer altid at vælge den løsningsmetode vi synes er bedst til en opgave [Interviewer 1: ja]. Men den går ikke. Den skal løses på den måde og så kan det godt være man ender der hvor man ville være endt under alle omstændigheder, men øhh men øhh ja jo så de bruger det meget det her. Det er der ingen tvivl om.

Interviewer 1: Bliver det, men det bliver ikke brugt så meget her?

Ingeniør: Jo det er sådan, det her, det her afspejler, altså de her bands og og det bliver jo i den grad brugt til øhh ledelsens kommunikationsveje [Interviewer 1: Okay]. Øhm som for eksempel at når øhm, når de når der der bliver lavet, ja for eksempel ledelsesinformation [Interviewer 1: hmm], så vil det måske være fra første til tredje band, der får den [Interviewer 1: okay], og dem i fjerde Band og ned af, får den ikke engang [Interviewer 1 og 2: hm] øhm for eksempel [Interviewer 1: Okay]. Så på den måde bruger man det og siger ”nårh men altså når folk er på et vist niveau så kan de tåle at høre det og” [Interviewer 2: ja] eller hvordan de nu vurderer det [Interviewer 1: Jo okay] , men øhh ja ellers så ved jeg ikke.

Interviewer 1 og 2: Nej

Interviewer 1: Det var også rigtig fint

Interviewer 2: Der er også rigtig fint.

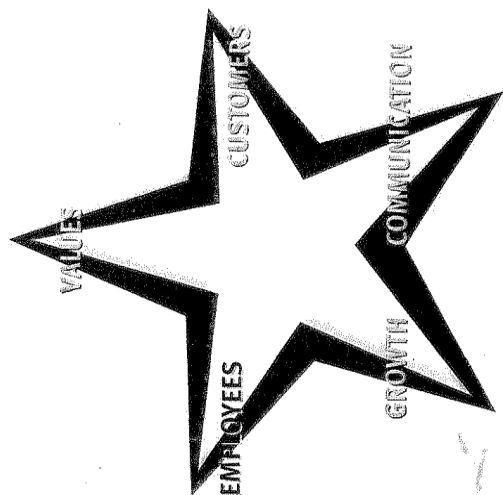
Interviewer 1: Du har ikke noget du vil, du tænker, du vil tilføje [Latter], som vi ikke har spurgt om

Ingeniør: Næ ikke sådan

Interviewer 1 og 2: nej

Ingeniør: Nej

Bilag 8: Uddrag af pjecen ”Role Model Leadership”



Champion Employee Development

Strong business leaders inspire employees to continually grow their skills and competencies. They help their employees to find real meaning in their work.

As a role model leader in championing employee development, you are expected to:

- ★ Recognize exemplary employee contributions and behaviors.
- ★ Continuously coach employees to set, prioritize and achieve their goals.
- ★ Provide timely, honest and specific performance feedback to help employees grow and succeed.
- ★ Conduct annual, formal one-on-one discussions on performance and career development. Conduct informal discussion on compensation.

Employee development directly impacts and has explicit connection to:

PPI

RML

PMD

EoC

HRR

Areas of Employee Focus

The following table provides actionable steps for communicating with and leading your team successfully.

Essential Leadership Behaviors	Building and Maintaining Trust	Setting Expectations and Recognizing Performance	Strengthening the Organization	Developing People	Retaining Top Talent	Leading through Difficult Times
	Create transparency by explaining why decisions are made and actions are taken Involve all employees in finding solutions to business problems to provide a greater sense of security, control and buy-in Encourage decision-making at all levels Establish a safe environment for balanced risk-taking	Utilize the PWD process to set clear performance expectations in line with the company Goal Tree Schedule monthly "check-ins" to re-prioritize in the face of a changing business climate Clearly define what differentiates employee performance Provide honest and timely feedback to employees on performance Balance long-term strategic priorities with short-term initiatives Inspire and recognize performance that exceeds expectations	Drive the HRD process down to all levels of the organization Identify current and future talent gaps in your business Ensure all PWDs, including career development plans, support overall succession planning Leverage Thermo Fisher strengths to attract top talent Be determined, approach every challenge with a focus on success	Make developing your people a top priority Establish a clear vision and path for every employee's career with Thermo Fisher View every project and initiative as a development opportunity and assign project leadership and other roles and responsibilities to those who will benefit Utilize low to no-cost development resources, including articles, internet, webinars, mentoring, cross-training and lunch-and-learn sessions	Keep "recruiting" your existing top talent and remember that they have other choices even in times of economic uncertainty Study employee survey results for your business or function and involve your team to develop and implement Action Plans to address issues Utilize Thermo Fisher Rewards & Recognition programs to inspire peak performance and recognize excellence	Treat all employees with respect and compassion Keep the communication lines open. Follow up, be visible, walk around, leave your door open Focus employees on the future by revisiting the team's objectives Involve and empower your team to re-prioritize objectives and clarify new roles

