

**Afgangsprojekt
Foråret 2021**

Nuuday – A Nuu Way?

Dato for aflevering: 3. maj 2021

Antal normalsider af 2.275 anslag inkl. mellemrum: 77,83

Antal anslag inkl. mellemrum: 177.073

Navn:	Kristian Kipp Lauesen	Studienr.:	117132
Navn:	Martin Carlsen	Studienr.:	46257
Vejleder:	Steffen Löfvall		

Indholdsfortegnelse

Case	4
1 Problem.....	4
1.1 Problemfelt	4
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Problemformulering	6
2 Afgrænsning	6
3 Virksomhedsbeskrivelse.....	7
Metode og teori	11
4 Procesredegørelse	11
4.1 Første tanker	11
4.2 Opstarten.....	13
4.3 Indsnævring	17
4.4 Dataindsamling påbegyndes.....	18
4.5 Forfra	19
4.6 Nyt fokus.....	22
4.7 Mere dataindsamling.....	23
4.8 Analysen	24
4.9 Tilbageblik.....	25
5 Endeligt undersøgelsesdesign.....	26
5.1 Overordnet	26
5.2 Dataindsamling.....	27
5.3 Dataanalyse	28
5.4 Kvalitet.....	29
5.5 Valg af respondenter	30
6 Endeligt teorivalg	30
6.1 Hammer og Høpner (2019).....	31
6.2 Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005)	32
6.3 Weber og Glynn (2006)	33
6.4 Mantere og Vaara (2008)	33
6.5 Kaplan og Orlikowski (2014)	35
Analyse	36
7 Eksempler på meningsskabelse	36
7.1 Møder	37
7.2 Mennesker er forskellige	43
7.3 Feedback.....	47
7.4 Delkonklusion	50
8 Meningsskabelse i kontekst	51
8.1 Diskurser	51
8.2 Narrativer	56
8.3 Aktiv påvirkning.....	59
8.4 Delkonklusion	62
Konklusion, handlemuligheder og refleksion.....	64
9 Konklusion.....	64

10	Handlemuligheder	65
10.1	Ceremonier 2.0	66
10.2	Aktivér historien om R&A Squad	70
10.3	Opsamling	73
11	Refleksion.....	74
	Litteraturliste	78
	Bilag: Se separat bilagsrapport.....	78

Denne opgavebesvarelse er resultatet af vores afgangprojekt på HD i Organisation og Ledelse på Copenhagen Business School udført i samarbejde med Nuuday A/S.

Case

Når man kommer som udefrakommende, ligner Nuuday A/S (herefter Nuuday) en organisation som mange andre. En stor virksomhed med tusindvis af ansatte, hvor der foregår et virvar af aktiviteter på kryds og tværs. Noget, man ikke kan se udefra, er, at Nuuday er gennemgået en enorm transformation inden for de senere år. Nuuday er opstået som en ny virksomhed ud af en stor omstrukturering (mere om denne senere), og i forbindelse med omstruktureringen er både organisationsstrukturen og -filosofien blevet gentænkt fra bunden (også mere om dette senere).

Med en så grundlæggende ændring af hele måden organisationen fungerer på, må det også have haft stor indvirken på medarbejdernes hverdag. Man kan forestille sig, at medarbejderne har grebet hele transformationen forskelligt an, og at nogle medarbejdere har været mere indstillet på transformationen og konsekvenserne af denne end andre.

1 Problem

1.1 Problemfelt

Nogle medarbejdere har måske fra starten kunnet se formålet med transformation og måske været enige i, at den skulle finde sted. Andre har måske været uforstående og drønuenige. Om man er enig eller ej, er nok mest en smagssag, men om man forstår transformationen, er noget andet. Om man kan se (en) mening i transformationen.

Men det her med mening er ikke så ligetil. Hvad der giver mening for den ene, kan den næste måske slet ikke se sammenhængen i. Hvis man spørger Karl E. Weick, skaber man sin mening løbende, mens man handler sig gennem tilværelsen. Begrebet kaldes meningskabelse. Men Weick argumenterer også for, at man kan blive udsat for begivenheder, der virker som et chok, og som potentielt leder til en tilstand, hvor man præsterer dårligere, fordi ens opgaver kommer til at virke meningsløse. (Hammer og Høpner, 2019)

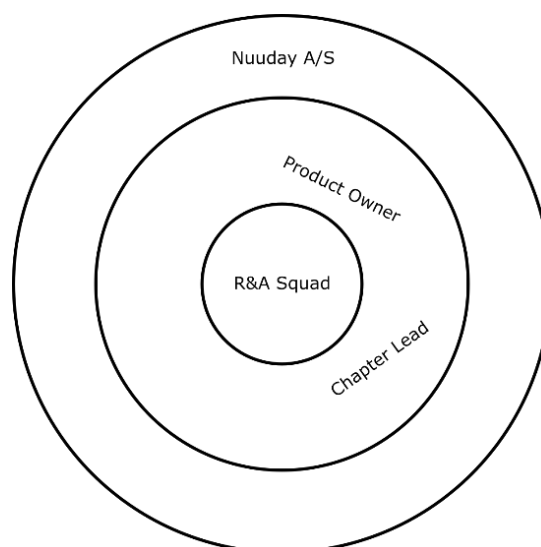
Vi er kommet til at tænke, at transformationen i Nuuday kan have haft effekt som et chok på nogle medarbejdere, og selvom de forhåbentlig ikke oplever total meningsløshed i deres hverdag, så forestiller vi os, at de er blevet påvirket. Vi forestiller os også, at selvom medarbejderne måske leverer en solid daglig

præstation, så kan en øget meningskabelse blandt medarbejderne bidrage til både øget velvære og øget præstation hos den enkelte medarbejder.

Fokus for denne opgave vil være på Robotics & Automation Squad (herefter R&A Squad), som Martin Carlsen er en del af. Vi arbejdede med samme squad sidste semester, hvor vi i kølvandet på squadets etablering, i forbindelse med indførelsen af agile i Nuuday, arbejdede med at formulere en strategisk retning for dem. Inspirationen til denne opgave kom af indførelsen af agile i Nuuday og squadets håndtering af dette.

Agile virker også til at have medført et nyt fokus på strategi for squadet, og derfor ser vi også strategisk deltagelse (jf. Mantere og Vaara, 2008) som et relevant emne at undersøge. Vi forstår i denne sammenhæng strategisk deltagelse som det, at medarbejdere deltager aktivt i de bagvedliggende processer, som skaber konteksten for deres daglige arbejdsopgaver. Det kan f.eks. være prioritering af opgaver eller at have indflydelse på udvælgelse, udformning og løsning af opgaver. Her ser vi en forbindelse mellem strategisk deltagelse og meningskabelse, da vi mener, at det at deltage aktivt i processerne omkring opgaverne kræver, at man som medarbejder formulerer sine tanker både for sig selv og sine kolleger samt, at man sættes i situationer, hvor handling er krævet (f.eks. ved definition af en opgave). Begge dele eksempler på aktiviteter, som aktiverer meningskabelse.

Problemejeren for denne opgave er ledelsen i R&A Squad, bestående af Product Owner (herefter PO) og Chapter Lead (herefter CL), og derfor vil handlemuligheder også være rettet mod dem. Det lillebitte aktørfelt for undersøgelsen er forsøgt illustreret i Figur 1.



Figur 1 Aktørfelt

1.2 Problemstilling

Vi søger at bidrage til langsigtet opretholdelse og forbedring af de i R&A Squad enkelte medarbejderes præstation. Vi vil også gerne bidrage til, hvordan medarbejderne selv kan indrette og udvikle deres squad og arbejdsgange. Vi mener, at vi bedst kan gøre dette gennem fremmelse af meningskabelse og strategisk deltagelse blandt medarbejderne i R&A Squad.

1.3 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemfelt og problemstilling kommer vi frem til følgende problemformulering med tilhørende undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan kan ledelsen i R&A Squad fremme meningskabelse og strategisk deltagelse blandt medarbejderne?

Undersøgelsesspørgsmål

- Hvad ser vi af eksempler på meningskabelse i R&A Squad?
- Hvilke værktøjer kan ledelsen i R&A Squad gøre brug af for at fremme meningskabelse og strategisk deltagelse? (Med værktøjer mener vi måder, hvorpå ledelsen kan opnå hensigter.)

2 Afgrænsning

Vi vælger at fokusere på R&A Squad frem for en større del af organisationen. Dette i håb om at kunne opnå mere dybde og indsigt i vores undersøgelse.

Vi indledte med at kigge på transformationen til agile, men i løbet af undersøgelse har vi indset, at for os er det interessante ikke at kigge på selve transformationen. Den interessante vinkel for os er derimod at se på medarbejdernes dagligdag, og hvilken meningskabelse, der sker under de omstændigheder, der er opstået i kølvandet på transformationen, og hvordan man kan forholde sig til fremtiden. Transformationen er jo sket og står ikke umiddelbart til at blive ændret. Dermed ikke sagt, at man skal ignorere, at transformationen har haft en indvirkning, men man skal i stedet forholde sig til de forhold, som eksisterer nu på baggrund af transformationen.

Vi kan naturligvis heller ikke ignorere corona-situationen, som selvfølgelig har påvirket R&A Squad ligesom, det har påvirket undersøgerne. Derfor skal undersøgelsen og vores indsamlede data også ses i lyset heraf, og

at folk har arbejdet fast hjemmefra i over et år. Vi havde potentielt fået meget anderledes svar, hvis ikke der havde været corona. Vi har dog været interesseret i, hvor medarbejderne er nu, og her tæller corona-situationen selvfølgelig med på lige fod med alle andre daglige påvirkninger. Vi har dog undladt at medtage og forholde os til eventuelle effekter af corona-situationen i undersøgelsen for at begrænse omfang.

Som grundlag for vores metodiske arbejde har vi benyttet os af Stringer (2014), Andersen (2014) og Ingemann et al. (2019), da disse bøger har været en del af undervisningen på HD(O), og vi antager hermed, at disse bøger indeholder "den rigtige måde" at forholde sig til metode i relation til denne uddannelse. Derfor har vi ikke stillet os kritiske overfor disse kilder.

3 Virksomhedsbeskrivelse

I det efterfølgende præsenteres virksomheden Nuuday ud fra Martin Carlsens personlige perspektiv. Hermed kan virksomhedsbeskrivelsen også ses som et udtryk for vores forforståelse taget med ind i undersøgelsen. Først præsenteres R&A Squad, og dernæst følger en beskrivelse af Nuuday.

R&A Squad blev skabt i forbindelse med indførelsen af Enterprise Agile ved at sammenlægge to Robotics teams fra henholdsvis YouSee og TDC Erhverv. Robotics er en måde at automatisere simple, manuelle og regelbaserede opgaver. Squadet er fordelt på to lokationer, København og Aarhus, og består af seks udviklere, en proceskonsulent, en Product Owner og en Chapter Lead. De seks udviklere har forskellige baggrunde indenfor IT. Nogle er uddannede programmører, mens andre er internt uddannet i robotics. Deres arbejde består i at udvikle robotter og andre IT-løsninger. Proceskonsulentens rolle er at beskrive udviklingsopgaver, og være med til at drive de enkelte projekter i mål. Product Owner- og Chapter Lead-rollerne kommer af, at den klassiske lederrolle er blevet delt op. Product Owners rolle er at opsøge og prioritere squadets opgaver og have ansvaret for, at squadet arbejder på de mest værdigivende opgaver. Chapter Lead har ansvaret for kompetenceudvikling af medarbejderne samt personaleansvar. Chapter Lead og Product Owner indgår i squadet på lige fod med de andre squad-medlemmer, men har altså et ekstra ansvar at varetage. Squadets rolle er primært at hjælpe andre squads med at skabe værdi ved eksempelvis at lave robotter, der bruges i ordreindtastning, eller udvikle værktøjer, der kan bruges i organisationen. Det er et tværgående squad betydende, at man ikke er knyttet til et specifikt brand eller produkt, men skal hjælpe på tværs af organisationen.

Nuuday fik sit navn i starten af 2019 og varslende "en ny dag" og ny begyndelse for det, der tidligere var kendt som TDC Group. Efter pensionskasserne PFA, PKA, ATP og australske Macquarie opkøbte TDC Group i 2018, blev selskabet splittet op i to nye virksomheder, Nuuday og TDC Net. Nuuday består af virksomhederne

YouSee, TDC Erhverv, Telmore, Blockbuster, Hiper, NetDesign, Relatel, eesy og YouTv, der er kundefremmede virksomheder med fokus på telekommunikation og digitale services. TDC Net står for infrastrukturen og netværket. I og med, at virksomheden er splittet op på denne måde, har Nuuday dermed ikke længere fordel af at eje netværket, og dermed skal man kunne konkurrere på nogle andre vilkår, end man har været vant til. Nu handler det udelukkende om de produkter og services, man tilbyder.

Strukturen i TDC var tidligere divisionaliseret (Mintzberg, 1980), vurderer vi – hierarkisk og bureaukratisk med mange ledelseslag. Det betød, at beslutningsgangene var meget langsomme, og virksomheden ude af trit med kundernes behov. Det ønskede man at imødekomme i Nuuday ved at radikalt lave om på måden, hele organisationen er opbygget og måden, hvorpå man arbejder. Organisationens skulle trimmes. Væk med de mange ledelseslag, der forsinkede beslutninger og udvikling. Magten skulle ud til medarbejderne, fordi det er dér kompetencerne sidder. Det betød, at man i 2019 meldte ud, at man skulle være Enterprise Agile. Dette vil sige, at man organiserer sig og arbejder efter agile principper på tværs af hele organisationen. Agile handler blandt andet om at sætte kundens ønsker og behov først. At organisere sig, så man har de rette kompetencer til stede i et projekt. Og så man er i stand til løbende at håndtere ændringer til kravene fra kunden ved at bryde opgaven så meget ned som muligt, så man kan levere i små bidder uden at skulle holde sig til en langsigtet og stringent projektplan. Enterprise agile blev set som en nødvendighed for at kunne konkurrere på et marked præget af høj konkurrence ikke kun i Danmark i form af udbydere som Telia, Telenor og 3, men også af internationale spillere som Apple, Google, Spotify og Netflix. For at kunne overleve i et intenst marked som dette, er man nødt til at kunne reagere hurtigt på, hvad markedet ønsker, og kunne levere bedre produkter og services. Dette skal opnås ved at have mindre bureaukrati og mere autonomi hos medarbejderne. Dette skulle også gerne resultere i glattere medarbejdere, fordi man ikke længere bliver holdt tilbage af gammeldags strukturer, men har magten til at give ens kunder det, man ved de ønsker og kan bruge sin tid og sine evner bedst muligt.

Helt konkret betyder det, at man nu inddeler organisationen i tribes, chapters og squads. En tribe er en samling af squads, der har lignende formål og arbejder indenfor samme område. Eksempelvis findes der produkt-tribes indenfor mobil og bredbånd. Et chapter er en gruppe af medarbejdere, der har samme kompetencer som f.eks. back-end udvikler, customer journey expert eller lignende. Endelig har vi squads, som er et tværfunktionelt team sammensat af medarbejdere fra forskellige chapters. Et squad har typisk ansvaret for et produkt eller en service, hvilket eksempelvis kan være selvbetjeningen på Mit YouSee. Et squad ejer så dette produkt eller service og har end-to-end ansvaret for drift og vedligehold, og udvikling af dette. Derfor er squadet sammensat af folk med de kompetencer, der er brug for, så de i princippet kan

håndtere alt selv og dermed hurtigere vil kunne komme til markedet med et produkt eller en løsning, da man ikke er afhængig af andre. Nedenstående Figur 2 viser opbygningen af Nuuday efter indførelse af agile (Nuuday Roadshow Booklet, 2020).

TRIBES



Figur 2 Organogram over den agile organisation i Nuuday (Nuuday Roadshow Booklet, 2020)

Enterprise Agile betød ikke kun, at der blev lavet om i strukturen. Der blev også indført nye arbejdsmetoder. Den primære agile arbejdsmetode, der bliver benyttet i Nuuday, er Scrum, og det er den vi vil fokusere på i denne undersøgelse. Scrum indebærer, at man er organiseret i squads som beskrevet ovenfor, der arbejder i rul af 14 dage, kaldet sprints, hvor formålet er at kunne levere noget, der giver værdi til sin kunde, inden for denne periode. Pointen med dette er, at man hurtigt og løbende kan vise noget til sin kunde og få feedback for at sikre, man er på rette vej og ellers ændre retning, så kundens behov bliver mødt. Det sikrer samtidig, at medarbejderne har opgaver, som man ved, er fokuseret på det rigtige, og at de dermed ikke spilder deres tid på at lave noget som et halvt år senere ikke længere er relevant. Udover selve disse sprints blev også en række af faste møder introduceret. Disse møder holdes med forskellige intervaller; nogle dagligt og andre semiugentligt. Disse faste møder går under fællesbetegnelsen "ceremonier".

Tilgangen til det strategiske arbejde er også ændret. Nu justeres strategien løbende, og man afholder hvert kvartal det, der bliver kaldt QUP (Quarterly United Priorities), hvor man overordnet set fremlægger og aftaler,

hvad der skal være fokus for virksomheden i det kommende kvartal. Leadership Squad, den øverste ledelse, fremlægger en række punkter, som de mener er strategisk vigtige for Nuuday. Et af disse kunne være, at Nuuday skal være en Lean Digital Service Provider (LDSP). Herfra er det så op til de enkelte tribes og squads at spille ind i disse overordnede punkter. For de enkelte squads foregår det ved, at man skal definere OKR (Objectives and Key Results). Dette betyder at squads skal definere mål for det kommende kvartal, som de mener kan være med til at opfylde den overordnede målsætning om eksempelvis LDSP.

Ovenstående virksomhedsbeskrivelse har været vores udgangspunkt, da vi tog hul på vores undersøgelse.

Metode og teori

I det følgende findes en redegørelse for vores proces under arbejdet med denne undersøgelse. Redegørelsen er bygget op sådan, at beskrivelser af handlinger, til- og fravalg af teori, metodiske overvejelser og løbende refleksioner bliver præsenteret kronologisk. Afslutningsvis defineres det endelige undersøgelsesdesign, og det endelige teorivalg diskuteres.

4 Procesredegørelse

For at lette overblikket er en overordnet tidslinje præsenteret i Tabel 1.

Tid	Overskrift
Medio januar, 2021	Første tanker
Ultimo januar	Opstarten
Primo februar	Indsnævring
Primo februar	Dataindsamling påbegyndes
Medio februar	Forfra
Medio marts	Nyt fokus
Ultimo marts	Mere dataindsamling
Medio april	Analysen
Ultimo april	Tilbageblik

4.1 Første tanker

I efteråret 2020 lavede vi sammen med tre andre studerende et projekt hos Nuuday (Christoffersen et al. (2020)). Projektet var et action research-projekt (Stringer, 2014), og vi arbejdede sammen med R&A Squad om at formulere en strategisk retning for squadet og i samme ombæring identificere handlemuligheder til, hvordan squadet kunne tage skridt i denne retning. Projektet var en god oplevelse for både squadet og os selv. Vi mener, det var en god oplevelse for squadet, fordi vi dels fik positiv feedback fra PO og CL, og dels fordi vi siden observerede, at flere af medarbejderne havde taget initiativer, som potentielt var inspireret af nogle af vores interventioner. F.eks. havde vi med medarbejderne under en workshop snakket os frem til, at sidemandsoplæring var en god måde at løfte programmeringskompetencer, og efterfølgende oplevede Martin Carlsen, at flere medarbejdere aktivt selvorganiserede sidemandsoplæring på løsning af opgaver.

Netop fordi det havde været en god oplevelse for begge parter, blev vi hurtige enige med PO og CL om, at vi ville samarbejde om vores afgangprojekt til foråret. I første omgang snakkede vi dog ikke om emner. PO og CL lod det sådan set være op til os, da denne tilgang havde givet resultater sidst. Vi tænkte selv på, om vi skulle lave en art fortsættelse af vores projekt fra efteråret. Der var nemlig mange muligheder for at dykke

dybere i de emner, vi havde beskæftiget os med. Vi overvejede også at forsøge at starte helt forfra, hvor vi ville beskæftige med samme squad, men starte med at lade medarbejdere og ledere fortælle med så lidt påvirkning fra os som muligt. Vi ville altså forsøge at være så eksplorative som muligt i vores tilgang, og vi havde en forestilling om, at hvis vi bare ”snakkede nok” med squadet, ville vi opdage problemstillinger eller mønstre, som kunne lede til problemstillinger.

Vi havde en ubevidst forventning om, at også afgangprojektet skulle være et action research-projekt, og vi tænkte, at denne eksplorative tilgang kunne være med til at fordre interventioner og at engagere medarbejderne i aktiv deltagelse og refleksion. Action research karakteriseres ved en ikke-lineær proces, hvor undersøgerne gennem flere runder af undersøgelse og arbejde med deltagerne både lærer, hvad der måtte være af problemstillinger relevante for deltagerne, og gennem samarbejdet med deltagerne påvirker forståelsen af problemstillingerne blandt undersøgere og deltagere. Samarbejdet med deltagerne betyder også løsninger på problemstillingerne udvikles sammen med deltagerne, hvilket er med til at sikre, at løsningerne er i tråd med deltagernes opfattelse af problemstillingerne og derigennem har en større sandsynlighed for at have den ønskede effekt på problemstillingerne. En vigtig del af action research er, at den faciliterer refleksion hos både undersøgere og deltagere, og det er gennem denne refleksion, løsninger identificeres. (Stringer, 2014)

Et konkret emne, vi også overvejede i starten, var Nuudays transformation til agile enterprise. Vi påtænkte et bagudrettet forløbsstudie eller efterstudie (Andersen, 2014) af selve transformationen; både hvad der gik forud for, selve implementering, og hvordan det var gået siden. Igen med fokus på squadet og så deres oplevede forløb.

Helt lavpraktisk aftalte vi fra starten at mødes fast hver søndag og bruge dagen på at arbejde på vores projekt. Dette for at sikre en grundkaldence, som skulle være med til at sikre jævn progression i arbejdet. Det viste sig også hurtigt at blive et godt grundlag at hægte andre opgaver op på mellem søndagene. På denne måde kunne vi arbejde selvstændigt på mindre delopgaver eller foretage dataindsamling, have vejledningsmøder og i det hele taget arbejde med forskellige delelementer til projektet i løbet af ugen for så at mødes og sammen samle op på, bearbejde og reflektere over det, som vi havde arbejdet med. Udover, at vi på denne måde oplevede mærkbar fremgang i vores arbejde hver uge, så har de faste søndage også været med til at sikre, at vi løbende har afstemt vores refleksioner og forventninger til projektet samt de overvejelser, vi løbende har gjort os. Vi har også oplevet, hvordan vi gennem vores ”søndagsarbejde” med tilhørende diskussioner har fået mange nye indsigter og inspiration ved at formulere tanker for os selv og hinanden.

4.2 Opstarten

I begyndelsen var vi ikke så skarpe i vores fokus. Vi havde både bevidstheden om at ville gå udpræget eksplorativt til værks, men samtidig var vi meget orienterede mod Nuudays transformation fra, hvad vi antog var en funktionalistisk funderet maskinbureaukrati (Mintzberg, 1980) i form af YouSee og andre divisioner i den større divisioniserede organisation TDC Group, til en struktur baseret på agile med fokus på kunder, overlevelse og selvbestemmende squads af medarbejdere. Med "funktionalistisk" tænkes der på det funktionalistiske strategiperspektiv (begreb fra undervisningen i faget Strategisk ledelse og virksomhedsudvikling, sammenligneligt med Chaffees begreb "Linear Strategy", 1985), hvor organisationen og arbejdet med strategi ses som lineært. Hvor strategier udmøntes i større eller mindre målhierarkier, som går fra concerns- og divisionsniveau ned til medarbejderne, og hvor strategier kommer til på baggrund af omfattende analysearbejde.

Men hvad var hensigten med transformationen egentlig? Og er hensigten blevet opfyldt? Disse spørgsmål var udgangspunktet for vores tidlige tanker om problemstilling og undersøgelsesdesign. Vi ville fokusere på operative medarbejdere i Nuuday repræsenteret af R&A Squad, fordi vi antog, at i hvert fald noget af Nuudaytopledelsens hensigt måtte have været at bedre aktivere den operative kerne (Mintzberg, 1980). Det stod os hurtigt klart, at for at kunne sige noget om hensigter og opfyldelse af disse måtte vi etablere, hvad de oprindelige hensigter var f.eks. ved interview af topledelsen, og senere finde ud af at "måle" opfyldelsen af hensigterne. Måling af hensigternes opfyldelse skulle så foregå gennem dataindsamling fra R&A Squad. Vi overvejede også at kvalificere data fra R&A Squad med strukturerede spørgeskemaer udsendt til udvalgte squads og herigennem opnå en vis metodetriangulering (Andersen, 2014). Vi gik dog hurtigt væk fra idéen med spørgeskemaer, da vi forventede, at det potentielt ville kræve en stor indsats uden nødvendigvis at bidrage til en dybere forståelse af medarbejdernes oplevede hverdag.

Vores indstilling er, at det funktionalistiske strategiperspektiv ikke kan stå alene, da det beror på en antagelse om, at beslutningstagning i organisationer er rationel (Jacobsen og Thorsvik, 2018), og at strategisk arbejde inklusive analyser, planlægning og implementering er en lineær proces med lige så lineære subprocesser. Tværtimod har vi haft en forventning om, at vores teorivalg og tilhørende analyser ville tage udgangspunkt i det processuelle og det symbolske perspektiv (begreber fra undervisningen i faget Strategisk ledelse og virksomhedsudvikling, sammenlignelige med Chaffees begreber "Adaptive Strategy" henholdsvis "Interpretive Strategy", 1985) eventuelt suppleret med elementer fra det funktionalistiske perspektiv. Dette ud fra en grundlæggende antagelse om, at virkeligheden er kompleks og socialt konstrueret, og at organisationer er løst koblede systemer (Hammer og Høpner, 2019).

Vi lavede vores første udkast til undersøgelsesdesign på basis af arbejdsspørgsmål omhandlende transformationen med tilhørende hensigter. Et single case-studie med en induktiv (empiridrevet) tilgang. Single case-formatet kendetegnes ved at være en undersøgelse af et enkelt samtidigt emne, hvor sammenhængen mellem emnet og den tilhørende kontekst ikke er indlysende (Andersen, 2014). Vores undersøgelse skulle som delundersøgelse være baseret på få undersøgelsesenheder (R&A Squad), der ikke nødvendigvis er repræsentative for organisationen (Nuuday). Vi ville selv have en grad af aktiv deltagerrolle i form af observatør som deltager (Ingemann et al., 2019). Dataindsamlingen var tænkt til at blive funderet på semistrukturerede interviews af respondenter i flere runder – både ledere og medarbejdere i R&A Squad. Flere runder, fordi vi ville kunne bruge indsigter fra tidligere interviews som inspiration til spørgsmål og temaer i senere interviews. Den kvalitative primærdata fra interviewene skulle så suppleres med kvantitative primærdata fra de førnævnte strukturerede spørgeskemaer. Til analyse af hensigter – i hvert fald de kommunikerede hensigter – overvejede vi at indsamle sekundærdata i form af avisartikler og intern kommunikation fra Nuuday om transformationen. Ideelt set skulle denne sekundærdata fra Nuuday suppleres af primærdata fra f.eks. et interview af en eller flere af beslutningstagerne bag transformationen.

Interventioner er en central del af action research, og vores forventning var at have flere runder af ustrukturerede og semistrukturerede interviews med de samme respondenter. Et af formålene med action research er at rykke feltet, som vi for nærværende projekt tolkede til at gennem interviews og andre interventioner at udvikle medarbejdernes forståelse og bevidsthed omkring, hvordan transformationen til agile har påvirket dem og deres hverdag, samt hvordan de kan arbejde med sig selv og deres kolleger til at udnytte agile-formatet og til at beskæftige sig med mere langsigtede problemstillinger.

I tråd med vores eksplorative tilgang ville vi starte med ustrukturerede interviews. En styrke ved det ustrukturerede interview er, at man kan følge de tanker, som respondenteren har gjort tidligere eller gør sig i øjeblikket. Man kan altså opdage forhold, man som interviewer ikke selv har haft øje for indtil da. Man kan også forsøge at dreje interviewet i retning af, hvad der vurderes interessant. Dataindsamlingsmetoden stiller dog også i høj grad krav til interviewerens kompetencer, da intervieweren skal formå at både lade respondenteren fortælle frit (og eventuelt stille uddybende spørgsmål) samtidig med at have øje for, hvornår noget, som fortælles, er interessant for så at forfølge det med en bevidsthed om at påvirke respondenteren mindst muligt. (Andersen, 2014; Ingemann et al., 2019)

De ustrukturerede interviews kunne så blive fulgt op af semistrukturerede interviews, hvor spørgeguiden byggede på temaer og problemstillinger identificeret i første runde af interviews. Dels kunne man vende tilbage til respondentens svar fra tidligere interviews og høre, om respondenterne havde gjort sig relaterede tanker siden et tidligere interview. Man kunne også bringe temaer frem, som var fremkommet under andre interviews for at få respondentens perspektiv på disse, men også med potentiale for, at respondenterne kunne opnå ny indsigt eller inspiration.

Som nævnt er det semistrukturerede interview en effektiv måde at indsamle kvalitative data på, da det har et indbygget potentiale i at kunne gå i dybden med nogle temaer – både forberedte og under interviewet fremkomne. Dette fordi man kan have arbejdet med nogle af temaerne på forhånd og indbygget dem i strukturen for interviewet, men også fordi der er en frihed til at gå ud over strukturen, så man ikke går glip af nye temaer eller nye detaljer. Svaghederne ved det semistrukturerede interview er i stor udstrækning sammenlignelige med svaghederne ved single case-studiet. Dels er der i begge tilfælde kun tale om et øjebliksbillede, og dataene indsamlet er meget afhængige af både interviewer og respondent. Dette tydeliggøres af, at der med hvert interview kun er tale om ét datapunkt, hvilket man må sige giver indblik i et meget begrænset udsnit af virkeligheden. Desuden stiller interviewformatet krav til interviewerens kompetencer som interviewer (Ingemann, 2019). Det er umuligt at være objektiv, men man kan aktivt søge at minimere sin påvirkning af data. Det er f.eks. en kunst som interviewer at agere på en måde som påvirker respondenterne mindst muligt (undtagen i situationer, hvor refleksion eller kritisk stillingtagen hos respondenterne specifikt ønskes). Man kan nemt som interviewer komme til at påvirke respondenterne med egne perspektiver eller spørge på en måde, som gør, at respondenterne ikke svarer med egne ord.

Hvis vi gennem vores første runder af dataindsamling kom frem til temaer og problemstillinger, som vi ville behandle sammen med f.eks. hele R&A Squad, havde vi overvejet at indkalde hele squadet eventuelt uden PO og CL til enten fokusgruppeinterview eller en workshop. Motivationen for at foretage en af disse former for dataindsamling er især det at bringe respondenter sammen. Udover, at man får svar på spørgsmål fra de enkelte respondenter, så påvirker de også hinanden, og interaktionen i gruppen stimulerer mere nuancerede og dybtgående udsagn (Andersen, 2014). Det er en god måde at få behandlet temaer i detaljer, og samtidig ser vi formatet som en intervention i sig selv, da respondenterne påvirkes til at tage stilling til andres udtalelser, hvilket fordrer refleksion hos den enkelte og samtidig potentielt blotlægger eventuelle narrativer og diskurser i gruppen.

Da vi havde tænkt os at beskæftige os med hensigten med at skifte til agile, havde vi behov for at definere og operationalisere begrebet agile og tilhørende perspektiver. Vi havde også behov for et grundlag til at basere en analyse af, hvorvidt ønskede effekter af transformationen var opnået, på. Til det sidste havde vi som en start udset os Rigby et al. (2016), som beskæftiger sig med, at nogle organisationer og ledere af disse er mere eller mindre egnede til at implementere og udnytte agile-principper. En styrke ved denne artikel er, at den ser organisationer og agile i helhed og lægger op til, at man tager stilling til ikke bare, hvad agile er, men om agile overhovedet er noget, man som leder eller organisation skal begive sig ud i. Rigby et al. giver en indføring i, hvad man som organisation skal gøre sig klart, før man træffer beslutning om at ville overgå til agile. Dette inkluderer både det at sætte sig ind i og forstå principperne i agile og vurdere, om interne og eksterne omstændigheder fordrer agile for den givne organisation. På denne måde er Rigby et al. en god katalysator til at se på agile i helhed, men Rigby et al. giver ikke nogen konkrete beskrivelser af, hvordan man organiserer sig i agile, eller vejledninger til at føre det ud i livet, når først man har truffet beslutningen om at indføre agile. Så vi kunne altså bruge Rigby et al. til at analysere, om Nuuday havde formået at betragte agile i sin helhed, beslutningen om skift til agile blev truffet, og om Nuuday er stødt ind i nogle af de udfordringer, som bliver skitseret – og eventuelt, hvordan disse udfordringer så kan gribes an.

Fordi vi mener, at det funktionalistiske perspektiv ikke kan stå alene, blev vi interesserede i, hvordan beslutningstagerne bag skiftet til agile havde italesat baggrunde, bevæggrunde og forventninger over for medarbejderne. Også om beslutningstagerne bevidst havde arbejdet med italesættelsen til at skabe positive narrativer omkring transformationen. Kaplan og Orlikowski (2014) argumenterer for, at trods grundigt analyse- og forecasting-arbejde fejler organisationer ofte i at opnå den ønskede præcision i deres forsøg på forudsigelse af fremtiden. Disse forudsigelser er i virkeligheden fremskrivning af viden om fortiden, og der kan nemt opstå uenighed om den forventede fremtid. Vi ser Kaplans og Orlikowkis brug af narrativer som et stærkt værktøj til at favne kompleksitet og skabe en fælles retning og forståelse blandt ledere og medarbejdere. Ideelt set den retning, som er ønsket med transformationen, men også en retning, som er bygget på løbende udvikling af narrativer, der inddrager og inspirerer medarbejderne.

Hvis man som ledelse eventuelt i samarbejde med sine medarbejdere lykkes med at skabe narrativer, som medarbejderne identificerer sig med, og som de kan bruge til at arbejde ind i den større sammenhæng eller retning i organisationen, er man måske lykkedes med at etablere nogle narrativer, der hjælper medarbejderne med at skabe mening i deres daglige arbejde i relation til organisationen. Helt tidligt havde vi overvejet i hvilket omfang, medarbejderne fandt mening i at overgå til agile og den afledte hverdag. Dette

inspirerede os til at kigge nærmere på meningsskabelse hos medarbejderne med udgangspunkt i Hammers og Høpnens (2019) resume og fortolkning af Weicks teori om meningsskabelse.

4.3 Indsnævring

Vi arbejdede egentlig ud fra den præmis, at vi enten kunne have en induktiv eller deduktiv fremgangsmåde i vores undersøgelse (Andersen, 2014), men udfordret på dette, blev vi bekendt med den abduktive tilgang (Flick, 2018). Flick definerer den abduktive tilgang, som en tilgang, hvor man går på opdagelse efter nye forklaringer ved overraskende fund, som ikke kan forklares med eksisterende viden. Det er en selektiv og kreativ tilgang, hvor man går ud over eksisterende teori ved modificering, udbygning eller afvisning om nødvendigt. Abduktion bygger på sammensætning af gamle idéer på nye måder til at undersøge, forstå eller forklare data. Undersøgerne er i konstant bevægelse frem og tilbage mellem data og teori for at finde mønstre og de bedst mulige forklaringer, og de sigter efter at være åbne og følsomme over for data, mens de bruger teorier som inspiration. Intuitivt mente vi, at den abduktive tilgang kunne ende med at være den rigtige for os. I hvert fald tog vi tilgangen med i vores metodiske overvejelser.

Noget andet, vi blev udfordret på, var, om vi overhovedet ville lave et action research-projekt. Foranlediget af denne udfordring vendte vi tilbage til vores sponsorer hos Nuuday for at afstemme med dem, om vi skulle søge at udvikle medarbejderne i R&A Squad gennem et action research-projekt, eller om vi hellere skulle lave et diagnostisk projekt, hvor vi ikke udviklede squadet løbende, men udførte undersøgelsen for at komme med anbefalinger til ledelsen efter færdiggørelsen. Ifølge Andersen (2014) er den diagnosticerende undersøgelse en eksplorativ undersøgelse, hvor man søger at identificere symptomer på problemer i undersøgelsesenheden. Hensigten er at forstå eller forklare symptomer og problemer med henblik på fremtidige tilpasninger.

Med disse nye indsigter genbesøgte vi vores undersøgelsesdesign. Vores udgangspunkt skulle stadig være ustrukturerede interviews efterfulgt af semistrukturerede, men spørgeskemaer til andre squads blev valgt fra. Interviews ville blive afholdt virtuelt, og vi ville i det omfang, respondenterne tillod det, lydoptage alle interviews. I alle interviews ville vi begge være til stede for at opfange flest mulige indtryk og informationer. Der skulle være en primærinterviewer, mens den sekundære havde notater og supplerende spørgsmål som hovedopgave. Vi valgte dette arrangement for at kunne give primærintervieweren ro til at fokusere på vores forberedte spørgsmål, respondenterne og sammenhæng i løbet af interviewet. Fordelen ved at have Kristian Kipp Lauesen med til alle interviews som udenforstående ville være, at han kunne være med til at sikre, at respondenternes svar ikke ville blive for indforståede. Desuden kunne Kristian Kipp Lauesens tilstedeværelse

potentielt have en formaliserende effekt på det, som måske ellers ville have været kollegial snak mellem Martin Carlsen og den givne respondent.

Videoptagelse af interviews havde været ideelt for at sikre en høj grad af rig information (Jacobsen og Thorsvik, 2018) til efterfølgende databehandling, selvom det potentielt kan påvirke interviewerens bevidsthed om at blive interviewet og filmet og dermed påvirke, hvor frit og umiddelbart respondenterne svarer. Da vi på forhånd vidste, at videoptagelse af interviewene ikke var en mulighed af tekniske årsager, besluttede vi os for at lydoptage interviewene og bede om respondenternes tilladelse. Lydoptagelser fanger ikke samme grad af rig information som videoptagelser, men som det vigtigste fanges både det faktisk sagte og betoningen. Dette betyder, at man har en tro kopi af sin data, som man kan vende tilbage til så meget som ønsket – både til bekræftelse af forståelse og til opdagelse af nye detaljer. Bevidste om, at interviewene ville blive optaget, ville vi kunne fokusere på selve interviewet og på at tage noter til brug under interviewet og ellers notere vores tanker løbende. Efter hver interview ville vi tage en kort snak om vores umiddelbare observationer og i øvrigt diskutere, hvordan interviewet var gået, og hvad vi overordnet set havde fået ud af det. Senere ville vi genhøre hvert interview for at skrive detaljerede noter. Fordi vi havde tænkt os at tage denne tilgang med aktivt at bruge lydoptagelserne, besluttede vi os for ikke at prioritere at transskribere interviewene. Vi var klar over, at vi ville ofre nogle af fordelene ved transskribering som første led i databehandlingen. F.eks. ville man ved den minutiøse gennemgang af det sagte i lydoptagelsen måske opdage detaljer, man ikke havde lagt mærke til før. Man ville desuden kunne bruge transskriberingen som en mulighed for at reflektere over det sagte, og f.eks. hvilke teorier ville kunne bringes til anvendelse. Man ville også kunne påbegynde den første runde af kodning ved tage noter ud for interessante udtalelser samt f.eks. farvemarkere temaer eller mønstre, man måtte identificere. Vi valgte alligevel transskriberingen fra, da det er en krævende proces, og vi ville hellere prioritere at foretage flere interviews og databehandle ud fra vores noter taget under og efter hvert interview samt genbesøge lydoptagelserne i udvalgte passager, når vi søgte yderligere detaljer.

4.4 Dataindsamling påbegyndes

Endelig skulle vi i gang med dataindsamlingen. Vi startede med at planlægge tre interviews med tre tilfældigt udvalgte medarbejdere i R&A Squad. Respondenterne var tilfældigt udvalgt dog med bevidsthed om, hvem der er medarbejdere, og hvem der er ledere. Squadet ses som udgangspunkt som hele populationen, dermed dækkede stikprøven på tre medarbejdere allerede en stor del af populationen. Vores tanke var så at udvælge andre medarbejdere til senere interviews og dermed potentielt dække størstedelen eller måske hele populationen. (Ingemann et al., 2019)

Da interviewene var tiltænkt ustrukturerede og eksplorative lavede vi ikke nogen grundige interviewguides. Vi gjorde os klart, at åbningstemaet skulle være indførslen af agile eventuelt fulgt op med indførslen af agile i relation til respondenterne og squadet, hvis respondenterne bad om uddybning. Vores interviewguides indeholdt også praktiske informationer såsom præsentation af baggrund for interview og interviewere, lydoptagelse, forventet varighed på ca. 30 minutter. Desuden indledtes interviewene med at oplyse respondenterne om, at vores intention ikke var at "fiske efter" specifik information eller svar. Dette i håb om, at respondenterne ikke kom til at føle, at de skulle præstere noget bestemt.

Vores umiddelbare indtryk efter de overståede interviews var, at de var gået godt. Efter respondenterne havde brugt enkelte minutter på at "tale sig varme", forløb interviewene nemt. Respondenterne virkede alle til at tale frit, og de svarede beredvilligt på vores uddybende spørgsmål. Vi kunne også mærke, at vores beslutning om begge at være til stede ved interviewene var et godt valg. Vi supplerede hinanden med både uddybende spørgsmål, observationer og noter.

Databehandlingen af de tre ustrukturerede interviews foregik ved, at vi sammen gennemgik vores noter fra interviewene, hvor vi identificerede temaer, som gik på tværs af de tre interviews – enten ved, at medarbejderne bekræftede eller modsagde hinanden. Eller hvis medarbejderne lagde vægt på forskellige aspekter af de samme forhold. Dataene opstillede vi i en datamatrice (Andersen, 2014), hvor hver række var et tema og hver kolonne en respondent. Denne fremgangsmåde fungerede godt for os, da vi endte med en nedkøgt, tolket essens af vores interviews i form af de identificerede temaer på tværs af respondenter, og hvordan de hver især forholdt sig inden for hvert tema. Dette gav os et godt overblik over vores data og lagde op til fælles bearbejdning af dataene.

4.5 Forfra

Selvom vi syntes, interviewene var gået godt, og at vi havde fået fine data, som vi allerede var godt i gang med at bearbejde, måtte vi efterhånden sande, at den tydelige problemstilling, vi nok lidt naivt havde håbet, ville åbenbare sig for os, når vi først gik i gang med at indsamle data, lod vente på sig. Af vores data kunne vi se, at der var nogle potentielle problemstillinger, men de virkede overfladiske og ikke fagligt interessante ved første øjekast. Vi indså simpelthen, at vores første tilgang med at være så eksplorative som muligt i hvert fald ikke ubetinget ville kaste dybere problemstillinger af sig. Så vi gemte vores data væk i håb om, at vi ville kunne vende tilbage til det senere.

Så med en bevidsthed, om at vi skulle starte forfra, begyndte vi at læse diverse videnskabelige artikler med teorier, som potentielt kunne være relevante for vores hidtidige problemfelt. Problemfeltet værende agile

og medarbejdernes oplevelse af skiftet og den nye agile-struktur. Vi dykkede ned i artikler om agile som organisationsstruktur, meningsgskabelse, meningsgskabelse i institutioner, narrativer, strategisk deltagelse, strategi af kaos og forandring. På baggrund af disse artikler begyndte vi at sparre om, hvad der kunne være interessant at kigge nærmere på med indsamling af ny data samt, hvordan disse teorier eventuelt kunne kobles.

Med inspiration fra artiklerne fik vi efterhånden stablet nogle idéer til delanalyser på benene. Vores fokus var skiftet til, hvordan R&A Squad bedst kunne udnytte agile med udgangspunkt i medarbejdernes dagligdag. Til analyse af R&A Squads forudsætninger for agile ville vi tage udgangspunkt i Rigby et al. (2016). Balogun (2001) giver en samling af forslag til, hvordan man kan forberede og lykkes med forandringer i organisationer. Vi forestillede os, at vi kunne finde inspiration hos Balogun til at undersøge, hvorvidt medarbejderne i R&A Squad havde oplevet tiltag fra den store organisation (Nuuday) og lederne tættere på squadet til at hjælpe medarbejderne med at tilpasse sig den nye agile organisation, og om medarbejderne følte sig tilpasset til det nye. Baloguns perspektiv så vi dog også som udpræget funktionalistisk, og vi var ikke interesserede i bygge en analyse op omkring Balogun. Vi tænkte mere på at drage inspiration fra udvalgte elementer.

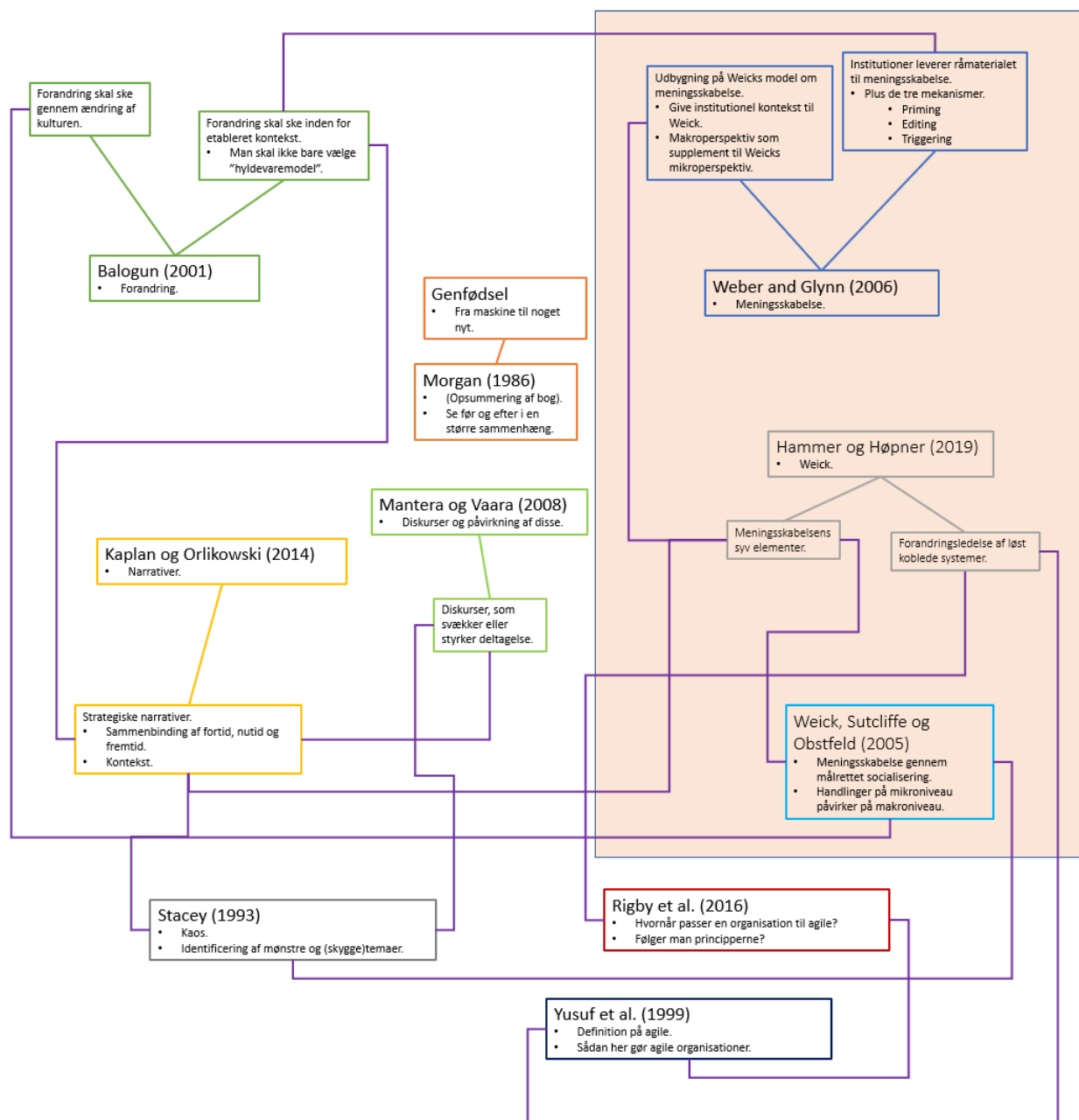
Vi tog også fat i Hammer og Høpner (2019) igen, fordi vi overvejede at lave en delanalyse om medarbejdernes meningsgskabelse i deres dagligdag. Og vi tog Kaplan og Orlikowski (2014) frem igen med tanke på at analysere, hvorvidt Nuuday og ledelsen af R&A Squad havde forsøgt, og eventuelt var lykkedes med, at skabe stærke, sammenhængende narrativer, som kunne hjælpe både organisationen og medarbejderne med at finde retning i det nye. Vi cirklede i det hele taget en del om det her med narrativer og strategisk retning. Vi havde fat i Stacey (1993), fordi vi finder hans teori om strategisk retning opstående af kaos som mønstre, der formes gennem interaktion i organisationer, spændende. Vi ville se på, dels om der var opstået skyggetemaer i R&A Squad, som støttede eller modarbejdede den tiltænkte måde at arbejde på i den nye agile-struktur, dels om ledelsen af R&A Squad gennem opmuntring til selvorganiserende gruppelæring kunne opnå i R&A Squad interne strategiske retninger, som kunne støtte op om den nye struktur og måder at arbejde på. I forlængelse af Stacey eller i supplement til, kunne vi lave en delanalyse med udgangspunkt Mantere og Vaara (2008) for at kigge på, hvordan R&A Squad kan skabe rammer for medarbejdernes deltagelse i strategiske aktiviteter gennem arbejde med diskurser.

På opfordring genbesøgte vi vores oplæg til delanalyser flere gange. Vi blev også foreslået at tage Weber og Glynn (2006) samt Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) med i vores overvejelser. Disse artikler viste sig at ligge i god forlængelse af vores tanker om meningsgskabelse for medarbejderne. Weber og Glynn tager

udgangspunkt i institutionsteori til at bygge oven på Weicks teori om meningsskabelse (Hammer og Høpner, 2019) til at beskrive, hvordan meningsskabelse foregår i organisationer, og hvordan organisationer former og påvirker meningsskabelse. Weick, Sutcliffe og Obstfeld diskuterer også meningsskabelse i organisationer her med udgangspunkt i interaktioner og socialisering til meningsskabelse samt analyse af meningsskabelse som et værktøj. Begge artikler er også orienterede mod makroperspektiv .

Efterhånden, som vi genbesøgte vores oplæg til delanalyser med tilhørende teorier, blev vi mere opmærksomme på, hvad vi kunne gå videre med fra hver teori, og hvordan teorierne kunne kobles til hinanden. Dette udmøntede sig i et første udkast til en art systemmodel, hvor vi tegnede de udvalgte teorier ind i bokse med forbindelseslinjer til andre bokse med de for os til undersøgelsen vigtigste temaer fra den givne teori. Vi tegnede derpå forbindelseslinjer mellem temaer, som vi mente komplementerede hinanden. Vores første udkast til systemmodel ses i Figur 3. Markeret med orange er det, vi på dette tidspunkt har identificeret som den teorimæssige kerne i vores undersøgelse: Meningsskabelse som beskrevet af Hammer og Høpner (2019), Weber og Glynn (2006) samt Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005).

Da vi kom op fra at være dykket ned i teori, indså vi, at vi havde rykket os i vores forståelse af, hvad vi kunne undersøge, men også at vi havde gjort det uden at kigge på data. Vi havde altså bevæget os over i at være deduktive i vores fremgang (Andersen, 2014).



Figur 3 Første udkast til systemmodel (orange markering af meningsskabelse)

4.6 Nyt fokus

Efter gennemgangen af teorier og tilhørende grundig refleksion indså vi, at det måske ikke var interessant for Nuuday at vide, om transformationen er gået "godt eller skidt", eller hvordan medarbejderne ser på transformationen. Det måtte være mere interessant at undersøge om medarbejderne finder mening i deres hverdag, og hvordan rammerne i den nære organisation (R&A Squad) er for, at medarbejderne kan finde mening.

4.7 Mere dataindsamling

Med vores nye fokus på meningskabelse frem for transformationen til agile gik vi i gang med at forberede ny dataindsamling. Vores tilgang tog nu udgangspunkt i teori og forudbestemte temaer frem for at være strengt eksplorativ. Vi valgte derfor det semistrukturerede interview som den mest egnede dataindsamlingsmetode. Som forberedelse udfærdigede vi i første omgang én samlet spørgeguide (Ingemann et al., 2019), hvor vi skrev hvert tema til undersøgelse med reference til den pågældende teori, den tiltænkte respondent samt de(t) operationelle spørgsmål plus eventuelle noter til brug under interviewet. Vi identificerede og markerede også med farvekode nogle overordnede temaer, som bestod af førnævnte temaer og spørgsmål grupperet på tværs af teorier. Altså en slags forudgående kodning, som vi brugte til at skabe sammenhæng ned gennem interviewet. Det var vores forventning, at dataene ville falde inden for disse overordnede temaer, men vi var bevidste om, at temaerne ikke skulle være styrende for dataene, men omvendt forstået på den måde, at vi ved kodning efter dataindsamlingen ville være åbne over for, at data kunne pege på andre eller nye temaer end de oprindeligt identificerede. Efter færdiggørelse af interviewguiden delte vi den i to, hvor spørgsmål tiltænkt medarbejdere blev samlet i den ene guide, og spørgsmål tiltænkt en leder i R&A Squad i den anden. Flere af spørgsmålene gik dog igen i begge guides og var ment til at give to perspektiver på det samme spørgsmål.

Allerede ved det andet spørgsmål under vores første semistrukturerede interview indså vi, at vi ikke havde forberedt vores spørgsmål godt nok. Respondenten forstod simpelthen ikke, hvad vi mente, og vi måtte på stedet forsøge at omformulere spørgsmålet, så respondenteren følte sig i stand til at svare på det samtidig med, at spørgsmålet forblev relevant for det tilhørende tema. I samme ombæring indså vi, at vi ved resten af spørgsmålene formentlig ville løbe ind i samme udfordring. Dette sendte interviewerens på overarbejde, for dels skulle interviewerens interagere med respondenteren og selvfølgelig lytte til svarene, men samtidig skulle interviewerens kigge på det næste spørgsmål og finde på en formulering af det, som (forhåbentlig) hjalp respondenteren til at kunne svare. Her viste det sig at være guld værd, at vi var to interviewere til stede. Ud over at skrive noter, var det tænkt, at sekundærinterviewerens også skulle deltage i interviewet, og dette gav mulighed for et godt samarbejde, hvor interviewerens kunne bruge lidt kræfter på det næste spørgsmål i spørgeguiden, mens sekundærinterviewerens stillede uddybende spørgsmål. Desuden kunne vi selvfølgelig hjælpe hinanden med at komme frem til formuleringer, som sikrede, at spørgsmålene blev både relevante og forståelige.

Til trods for udfordringerne gik interviewet godt. Respondenteren svarede godt for sig, og vi fik en god mængde data at arbejde videre med. Men vi var klar over, at vi måtte genbesøge vores interviewguide, for det gik

ikke, at vores spørgsmål var så teoribaserede og indforståede, at respondenterne ikke forstod, hvad vi spurgte om. Spørgsmålene krævede en ny gennemarbejdning, hvor vi i nye formuleringer af spørgsmål gjorde os umage for at spørge uden brug af fagbegreber på en måde, som var tættere på, hvad vi forestillede os, respondenterne kunne støde på i deres hverdag. Dette var dog en balance, for vi var bevidste om, at vi allerede havde meget forforståelse indbygget i vores spørgsmål, og når vi så forsøgte at udforme spørgsmål baseret på antagelser om, hvad respondenterne kan eller ikke kan svare på, ville vi tilføje endnu mere forforståelse til vores spørgsmål. Vi erkendte, at vi til trods for løbende erfaring med interviews stadig er uerfarne, og at det har mærkbar betydning for, hvilke data vi får ud af vores interviews.

Mellem første og andet semistrukturerede interview tilføjede vi en kolonne med en "nem" udgave af vores oprindelige spørgsmål. Med erfaringen fra vores første interview genbesøgte vi hvert spørgsmål og spurgte os selv, om dette spørgsmål var "nemt" nok. Til langt de fleste spørgsmål lavede vi en ny formulering, som vi mente, var mindre indforstået, og som vi forventede at kunne stille uden videre forklaring. Vi er bevidste om, at justering af spørgeguiden mellem interviews har påvirket den indsamlede data. Selvom det semistrukturerede interview som udgangspunkt er meget fleksibelt, og at det hverken er målet eller forventningen, at data indsamlet på denne måde er ensartet, så gør man alligevel data mere sammenlignelig ved at holde spørgeguiden ensrettet på tværs af interviews. En fordel ved at justere spørgeguiden løbende er dog, at man kan nå at få nye betragtninger med efterhånden, som man afholder sine interviews.

Justeringerne af spørgeguiden bar frugt. Både andet og tredje semistrukturerede interview gik markant nemmere end det første. Vi oplevede, at respondenterne havde nemmere ved at forstå og svare på vores spørgsmål, og vi skulle ikke arbejde så meget for at lette forståelse eller forklare vores spørgsmål.

4.8 Analysen

Da vi havde indsamlet data, fyldte vi respondenternes svar ind i temaerne i vores spørgeguides. Vi havde både skrevet noter under interviewene og ved gennemlytning af vores lydoptagelser. Vi vendte grundigt, hvordan vi kunne placere vores noter inden for de forskellige temaer identificeret på forhånd, og om respondenternes svar fordrede nye temaer. Og vi var opmærksomme på, hvor respondenternes svar var nogenlunde ens, og hvor deres svar divergerede. Vi diskuterede, hvordan temaerne passede sammen med dataene, og efterhånden fik vi sammensat en disposition over vores første udkast til en samlet analyse. Hver overskrift var inspireret af et tema – en delanalyse, og under hver overskrift skrev vi noter til, hvad vi kunne se, og ikke se, ud af data med udgangspunkt i de valgte teorier.

Efter at have fået et samlet overblik over temaer og data fra både de ustrukturerede og de semistrukturerede interviews listede vi vores pointer ud fra data og/eller teori op i en lang liste og grupperede dem i grupper, som vi tænkte skulle blive til afsnit i rapporten. Pointerne skulle så sammenskrives til en samlet analyse. På denne måde endte skriveprocessen med at blive en integreret del af analyseprocessen. Vi arbejdede os mere eller mindre slavisk gennem vores liste af pointer, hvor vi tog fat i den data- og teorikombination, der lå til grundlag for hver pointe og holdt de to strengt op mod hinanden for at sikre sammenhæng. I de tilfælde, hvor vi ikke alene med data og teori kunne underbygge en pointe, gjorde vi "nødvendige" antagelser, og sørgede for at markere dem. Da vi nu var endt med at bygge analysen op på denne måde, overvejede vi, om det havde været en god investering at transskribere interviewene fra starten, da vi så nemt havde kunne inkludere citater løbende i analysen for derigennem at lade læseren selv tage stilling til, om vedkommende kunne se det samme i data, som vi har set. I stedet har vi ud fra vores noter "genfortalt" udtalelser fra vores interviews. Vi har gjort umage for at være tro over for vores data og respondenter, men når vi har genfortalt, har vi også lagt et lag af fortolkning oven på vores data.

Da vi var kommet i gang med at skrive analysen, begyndte vi at indse, at vi ikke havde været strukturerede nok i vores dataindsamling og det forudgående analysearbejde. Vores datagrundlag var simpelthen for tyndt, og vi havde ikke været målrettede nok i vores spørgeguides. Vi havde masser af data, og dataene kunne helt sikkert bruges, men mange steder kunne vi også se, at vi var nødt til at læse meget ud af lidt data frem for at meget data kunne underbygge få pointer.

Efterhånden, som vi tyggede os igennem vores pointer i analysen så vi nye sammenhænge i vores data og imellem de delanalyser, vi arbejdede på. Vi indså også, at Manteres og Vaaras (2008) artikel om diskurser og strategisk deltagelse havde vokset sig fra en supplerende til en bærende teori i undersøgelsen og for os i vores personlige meningsskabelse i undersøgelsen.

Trods udfordringer med analysen har vi arbejdet aktivt for at anvende den faglige tilgang, som er beskrevet i disse afsnit. Trods den tvivlsomme kvalitet af dataindsamlingen og analysen kunne vi følge, hvordan vores forståelse løbende udvikledes efterhånden, som vi fik etableret strukturen. Vi har skimtet, hvordan man kan opnå rigtig meget indsigt gennem systematisk arbejde.

4.9 Tilbageblik

Efter færdiggørelsen af analysearbejdet arbejdede vi med de afsluttende dele af rapporten; konklusion, handlemuligheder og refleksion. Vi gjorde os umage for at sikre, at disse afsnit var bundet tydeligt sammen med undersøgelsen og den anvendte teori.

Bevidste om, at vi skulle være gode til at notere vores tanker og arbejde løbende, oprettede vi helt tidligt i undersøgelsen kladden til denne rapport samt en logbog. Rapportkladden brugte vi til at lave en tidlig struktur på rapporten, som vi løbende justerede. Desuden fyldte vi løbende noter og hele afsnit ind efter inspiration, hvor det nu lige passede ind. Logbogen, som findes i bilagsrapporten, har vi brugt til at samle alt vores arbejde. Noter fra vores møder. Diverse udkast og kladder. Løse tanker. Kodning. Noter fra interviews. Refleksioner. Aftaler. Pejlemærker og delmål. Vi har i det hele taget brugt vores logbog aktivt, og vi har virkelig mærket, at det har gjort en positiv forskel. Især har det hjulpet os til at holde fast i og udvikle vores tanker. Man kan måske gå så langt som at sige, at vores brug af logbogen har været med til at facilitere vores egen meningsskabelse i undersøgelsen. Brugen har også hjulpet os til at skabe struktur i vores arbejde samt synliggjort progression – begge dele, som har været med til at opretholde motivation i arbejdet.

I forbindelse med, at vi har holdt møder ugentligt, har vi også oplevet fremgang hver uge. Også selvom det ikke nødvendigvis var i form af fremgang i det formelle arbejde, så var det måske fremskridt i vores egen meningsskabelse i undersøgelsen gennem vores refleksioner og formuleringer af tanker. Vi har gennem vores regelmæssige, løbende og grundige forventningsafstemninger forsøgt og i høj grad opnået fælles forståelse af indholdet i vores projekt. Dette har også haft muliggjort bl.a. skrivearbejde hver for sig, hvor resultatet har været helt i tråd med vores fælles retning.

5 Endeligt undersøgelsesdesign

I det foregående er vores overvejelser omkring undersøgelsesdesign diskuteret. I dette afsnit præsenteres det endelige undersøgelsesdesign.

5.1 Overordnet

Det valgte undersøgelsesdesign for nærværende undersøgelse er single case-studiet, som er valgt, fordi det er godt til afdækning af et fænomen i sin kontekst, og fordi det er et meget fleksibelt format. Den fremgangsmåde, vi endte med at anvende, var primært deduktiv (teoristyret), selvom der ikke er tale "ren deduktion", da vi også lod os styre af data og i det hele taget havde en iterativ proces, der nærmer sig abduktion som tidligere beskrevet. (Andersen, 2014)

For at holde undersøgelsen tæt på Martin Carlsens daglige praksis samt for at afgrænse undersøgelsen, valgte vi en lille undersøgelsesenhed i form af R&A Squad. Og vi er bevidste om, at vi med den valgte undersøgelsesenhed ikke nødvendigvis har valgt en undersøgelsesenhed, som er repræsentativ for organisationen (Nuuday), men dette finder vi acceptabelt, da det ikke er intentionen med undersøgelse at

sige noget generelt om organisationen. På samme måde er nærværende undersøgelse en delundersøgelse, hvor vi ikke søger at undersøge en større sammenhæng, men kigger meget lokalt på en enkelt gruppe. (Andersen, 2014)

Vores undersøgelse er tidsmæssigt statisk, da vi har undersøgt et øjebliksbillede af, hvordan R&A Squad-medarbejderne forholder sig til forhold i deres hverdag. Dette dog suppleret af, at respondenterne har forholdt sig til både fortid og forventet fremtid.

Næsten hele vores undersøgelse er baseret på kvalitative primærdata. Vi har haft kvalitative sekundærdata i form af Nuuday Roadshow Booklet (2020). Valget om brug af kvalitative dataindsamlingsmetoder blev truffet ud fra vores ønske om at få et dybere indblik i undersøgte temaer, end vi forventede at kunne opnå med kvantitative dataindsamlingsmetoder, som er bedre til at undersøge bredt.

Undersøgelsen er diagnostisk (tidligere beskrevet), da undersøgelsens sponsorer hos Nuuday ønskede et diagnostisk projekt frem for et Action Research-projekt (Stringer, 2014), hvor medarbejderne blev inddraget mere aktivt med henblik på udvikling af medarbejderne eller gruppen som helhed.

5.2 Dataindsamling

Den hovedsageligt anvendte dataindsamlingsmetode har været det kvalitative interview i to variationer; det ustrukturerede og det semistrukturerede. Som tidligere nævnt skyldes dette et ønske om dybere forståelse af respondenternes perspektiv samt om opnåelse af ny viden. De ustrukturerede interviews har været anvendt i et forsøg på at opdage en høj grad af ny viden, mens de semistrukturerede har været anvendt til at opnå respondenternes perspektiver på teoretiske temaer suppleret af ny viden. Vi har afholdt to runder af interviews – én for hver af de to typer. En oversigt er præsenteret i Tabel 2. Yderligere runder af interviews kunne potentielt have givet os yderligere indsigt i de undersøgte temaer. Alle interviews er blevet udført virtuelt og optaget med lyd. (Noter fra interviews findes i bilagene).

Tabel 2 Afholdte interviews

Interview	Type	Rolle	Respondent
Interview 1	Ustruktureret	Medarbejder	Respondent 1
Interview 2	Ustruktureret	Medarbejder	Respondent 2
Interview 3	Ustruktureret	Medarbejder	Respondent 3
Interview 4	Semistruktureret	Medarbejder	Respondent 4
Interview 5	Semistruktureret	Medarbejder	Respondent 5
Interview 6	Semistruktureret	Leder	Respondent 6

Noterne fra interviewene blev både taget under interviewet og senere kontrolleret og uddybet ved senere gennemlytning af lydoptagelserne.

Som udgangspunkt for vores analyse af narrativer har vi valgt vi en intern brochure fra Nuuday (Nuuday Roadshow Booklet, 2020). Der er med denne brochure tale om kvalitative sekundærdata. Brochuren er downloadet fra Nuudays intranetside.

5.3 Dataanalyse

Analysen bygger på vores grundige noter fra hvert interview. De ustrukturerede interviews sammenstillede vi i en datamatrice (Andersen, 2014), hvor kolonnerne indeholdt respondenternes udtalelser, og hver række repræsenterede et tema i udtalelserne. På samme måde lavede vi en datamatrice over data fra de semistrukturerede interviews. Kolonnerne indeholdt igen udtalelser, men rækkerne repræsenterede denne gang temaer fra teori, som lå til grund for spørgeguiderne. Ud fra disse to matricer lavede vi en lang liste af, hvad vi kaldte pointer, som vi så igen grupperede efter tema.

Før man udfører sine interviews, bør man ifølge Ingemann et al. (2019) have gjort sig overvejelser omkring, hvor analysen vil bevæge sig hen. Disse overvejelser kan være med til at målrette spørgeguiderne, dels for at øge kvaliteten af sine indledende spørgsmål, men også for at være bedre forberedt på at stille gode uddybende spørgsmål. Da vi oprindeligt søgte at have en eksplorativ tilgang, gjorde vi ikke meget ud af at overveje retningen på vores analyse, selvom dette ville have været en fordel – især da vi overgik til en mere deduktiv tilgang.

For at øge kvaliteten af ens analyseproces, skriver Ingemann et al. (2019), skal man med gentagne gennemlæsninger af sin data sikre sig et grundigt overblik over sin data. Man skal også være opmærksom på, at enkelte datapunkter kan fortolkes på flere måder, og disse fortolkninger skal medtages på lige fod. Desuden skal man søge at vurdere, om man ved analyse af data kun har fået fat i delelementer, selvom man måske tror, man har fat i helheden. For at opnå disse elementer for kvalitet skal analysearbejdet være omhyggeligt og systematisk. Vores analyse har dog lidt under, at vi ikke har arbejdet ud fra en stramt defineret analyseproces fra starten, og ovenstående elementer for kvalitet har vi kun delvist opnået. Vi har dog gjort os umage for at være tro mod den indsamlede empiri og ikke søgt f.eks. at udlede urimelige fortolkninger.

5.4 Kvalitet

Undersøgelsen kvalitet vurderes ud fra de to begreber validitet og reliabilitet. Undersøgelsens validitet siger noget om gyldigheden af undersøgelsen – altså, om eller hvor godt undersøgelsen svarer på problemformuleringen (det den er tiltænkt at undersøge). Den eksterne validitet vurderes ud fra en betragtning om, hvorvidt undersøgelsens resultater kan anvendes til at sige noget om andre genstandsfelter, som f.eks. andre squads i Nuuday eller helt andre organisationer. Undersøgelsens reliabilitet siger noget om undersøgelsens pålidelighed. Dels opnås højere reliabilitet gennem åbenhed og gennemskelighed i undersøgelsen – at det fremgår tydeligt, hvordan man har båret sig an metodisk, og hvordan data er blevet indhentet, samt at man har været tro over for data og teori og hermed f.eks. ikke har lavet uigennemskuelige fortolkninger af respondenters svar. (Ingemann et al., 2019)

Med det formål at øge validiteten af vores undersøgelse har vi bestræbt os på at have en rød tråd gennem hele undersøgelsen. Fra problemstilling og -formulering gennem afgrænsning, metode, teorivalg, analyse, handlemuligheder til og med konklusionen har vi arbejdet med at sikre sammenhæng mellem hver del og på tværs. Vi har f.eks. fravalgt analytiske overvejelser, som vi ikke havde data- eller teorimæssigt grundlag for, og egne antagelser er markeret tydeligt.

Den eksterne validitet af undersøgelsen finder vi lav. Undersøgelsens handlemuligheder og konklusioner ville måske kunne anvendes på et squad svarende til R&A Squad med positiv effekt, men vi har ingen evidens for, at det skulle være tilfældet. Hele undersøgelsen har været fokuseret på R&A Squad, og al dataindsamling har foregået med medlemmer i squadet uden at holde dataene op mod data fra andre undersøgelsesenheder. Hvis vi havde gjort det, havde vi haft mulighed for at sige noget om, hvorledes undersøgelsen kunne sige noget om forhold uden for den lokale undersøgelsesenhed.

Reliabilitet i vores undersøgelse har vi forsøgt at øge ved grundigt at dokumentere vores proces og metode med tilhørende overvejelser. Endvidere har vi med vores metodiske fremgangsmåde forsøgt at gøre det muligt (i hvert fald i teorien) for andre at genskabe vores undersøgelse, og vi har søgt at tolke den indsamlede data ved at holde data direkte op mod teori og herved minimere forskerbias. Vi kunne have gjort mere for undersøgelsens reliabilitet ved f.eks. at have bedt respondenterne godkende transskriberinger af interviewene.

For kraftigt at øge undersøgelsens kvalitet – både validitet og reliabilitet – kunne man med fordel have anvendt både metodetriangulering og den hermeneutiske proces. Begge dele ville også have været med til

at give en markant dybere forståelse af det undersøgte. Metodetriangulering opnås ved at anvende flere dataindsamlings teknikker på tværs af kvalitative og kvantitative, som supplerer hinanden. F.eks. kunne man have haft R&A Squad både udfylde spørgeskemaer og deltage i individuelle interviews og gruppeinterviews suppleret med observationer af squadets medlemmer i daglige eller udvalgte situationer. Dette for at angribe det undersøgte fra flere og vidt forskellige vinkler. Denne tilgang kunne kobles med den hermeneutiske proces, hvor man hele tiden uddyber sin helhedsforståelse ved at vende tilbage til det undersøgte gang på gang, hvor man hver gang "medbringer" sin seneste forståelse af det undersøgte. I nærværende undersøgelse gjorde vi netop dette i mild grad ved at have runder af interviews med fortolknings- og teoriarbejde mellem runderne. Vi kunne have dyrket dette meget mere ved dels at have haft mange flere runder, dels ved at have vendt tilbage til de samme respondenter i flere runder, dels at have anvendt forskellige dataindsamlings teknikker i de forskellige runder og altså kombineret metodetriangulering med den hermeneutiske proces. (Andersen, 2014; Ingemann et al., 2019)

5.5 Valg af respondenter

R&A Squad består af to ledere og seks medarbejdere eksklusive Martin Carlsen. I vores undersøgelse har vi interviewet en leder og fem medarbejdere én gang hver. På denne måde dækker vores stikprøve en stor del af undersøgelsesenhedens population. Respondenterne er tilfældigt udvalgt dog med det kriterie, at både ledere og medarbejdere skulle være repræsenterede. Vi har altså ikke anvendt formålsbestemt udvælgelse efter f.eks., hvem vi troede havde særlig viden om emnet, eller om respondenterne havde lyst til at deltage i undersøgelsen. (Ingemann et al., 2019)

Når vores stikprøve nu var så tæt på at udgøre hele populationen i undersøgelsesenheden, falder det naturligt at spørge, hvorfor vi ikke indsamlede data fra hele populationen, når nu vi var i gang. Det ville vi bestemt også have gjort, skulle vi lave undersøgelsen igen, eller skulle den have fortsat. På denne måde kunne undersøgelsen have dækket undersøgelsesenheden endnu bedre og potentielt afdækket endnu mere ny viden. Dette ville kunne gøres, når populationen ikke er større, end den er i R&A Squad. Men dermed følger hurtigt meget dataindsamlings- og databehandlingsarbejde, når man øger stikprøvestørrelsen. Især, hvis man søger at opnå metodetriangulering og mange runder i den hermeneutiske proces.

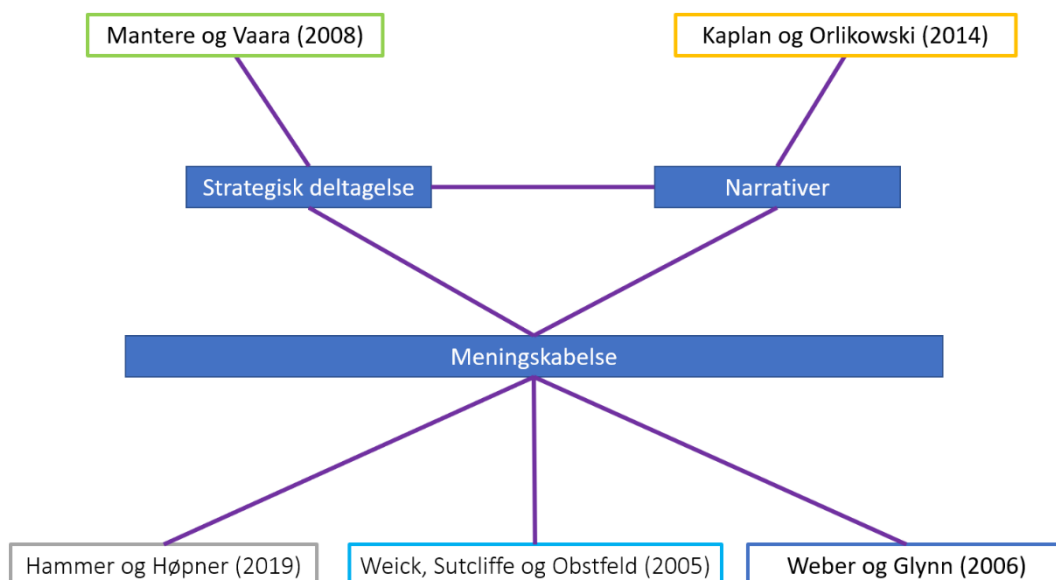
6 Endeligt teorivalg

Dette afsnit beskæftiger sig med de bærende teorier for undersøgelsen. Vi har brugt supplerende teorier til at kvalificere vores forklaringer og argumenter, men vi har anset de supplerende teorier som alment anerkendte og ikke forholdt os kritisk til dem.

De valgte bærende teorier for denne undersøgelse griber ind i hinanden på kryds og tværs. Grundstenen i undersøgelsen er Weicks teori om meningskabelse som genfortalt af Hammer og Høpner (2019). Artiklerne af Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) samt Weber og Glynn (2006) er brugt til at udvide vores forståelse af Weicks meningskabelse samt bidrage med nye perspektiver på meningskabelse, og hvordan forskellige mekanismer påvirker meningskabelse.

Manteres og Vaaras (2008) artikel om diskurser og deres indvirken på strategisk deltagelse samt Kaplans og Orlikowskis (2014) artikel om narrativer fandt vi begge interessante i deres egen ret, men vi så også, at de kunne kobles til meningskabelse og i øvrigt bidrage med konkrete måder at påvirke meningskabelse på.

Vores endelige teorivalg er visualiseret i Figur 4.



Figur 4 Systemmodel for undersøgelsen

6.1 Hammer og Høpner (2019)

Hammers og Høpners (2019) udlægning af Weicks meningskabelse er grundlaget for vores forståelse af meningskabelse. I første omgang anvender vi Hammer og Høpner til at identificere eksempler på meningskabelse i den indsamlede data. Vi bruger også teorien til at forklare, hvad der i en given situation har sat gang i meningskabelsesprocessen, hvilket er med til at gøre observationen anvendelig. Serveret på et sølvfad giver Hammer og Høpner nogle ledelsesbefalinger, som man kan drage inspiration fra, men også

i det hele taget giver teorien inspiration til, hvordan man kan inddrage medarbejdere og sammen med dem søge at skabe mening i et ubegrænset antal situationer.

Weicks teori om meningskabelse bunder i socialkonstruktivisme – idéen om, at virkeligheden er konstrueret af, hvordan den italesættes i sociale interaktioner (Gergen, 2009). Vi forstår det sådan, at virkeligheden er afhængig af, hvem du spørger, hvordan du spørger, og hvad den adspurgte svarer. Desuden er der ikke nogen objektiv virkelighed, og den opfattede virkelighed for den enkelte er i kontinuerlig forandring.

Perspektivet i Weicks teori er mikro. Fokus er på den enkelte aktør og dennes sociale kontekst og interaktioner. Man kan altså med den sige meget om enkelte aktører, men man kan ikke bruge teorien til at sige noget om organisationer i helhed.

Selvom Weick lader til at undgå at tydeligt definere meningskabelse, er vores forsøg på en definition den, at meningskabelse for den enkelte er konstruering af sammenhænge, der forklarer, hvorfor et forhold er, som det er.

Vi er opmærksomme på, at Weicks meningskabelse ligger til grund for artiklerne af Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) henholdsvis Weber og Glynn (2006), men at der her selvfølgelig er tale om Weicks egen udlægning og ikke den udlægning, som Hammer og Høpner (2019) præsenterer.

6.2 Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005)

Artiklen af Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) ser vi som en slags genopfriskning af Weicks meningskabelse. Forfatterne genbesøger konceptet meningskabelse og centrale begreber i meningskabelse. I første omgang er artiklen en god opsummering af de mange begreber i meningskabelse, hvilket gør det nemmere at identificere situationer, hvor f.eks. en medarbejder potentielt oplever meningskabelse, og de processer, som foregår i baggrunden. En anden fordel ved artiklen er, at den er fremtidsorienteret på den måde, at den giver forslag til, hvordan man kan søge at fremme meningskabelse blandt medarbejdere over en bred kam. Et nyt og spændende perspektiv i denne artikel er, at mikrohandlinger fører til makroforandringer.

Vi er opmærksomme på, at Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) også er refereret i Hammer og Høpner (2019). Derfor kan der i denne rapport forekomme referencer til Hammer og Høpner (2019), hvor indholdet, som refereres, oprindeligt kommer fra Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005).

6.3 Weber og Glynn (2006)

Weber og Glynn (2006) bygger også på Weicks meningskabelse, men giver os nye måder at tilgå teorien på. Dels giver forfatterne et tydeligt perspektiv på, hvordan man kan opfatte institutioner (som f.eks. en organisation) som udgørende rammer og kontekst for meningskabelse hos aktørerne i institutionen (f.eks. medarbejdere). Og dels kommer forfatterne med bud på mekanismer, man kan udnytte til at indrette sin organisation eller processer i denne til at påvirke meningskabelsen blandt medarbejdere.

Webers og Glynn's fokus er på, hvordan makro påvirker mikro. Hvordan man ikke kan skille organisationen fra meningskabelsen hos medarbejderen ad. Meningskabelsen er kontekstafhængig, og konteksten skabes af organisationen omkring medarbejdere i form af f.eks. regler, normer og forventninger blandt kolleger. Konteksten ændrer sig konstant gennem interaktioner blandt aktørerne i organisationen, men Weber og Glynn kommer så med forslag til, hvor man gennem arbejde med konteksten kan påvirke meningskabelse hos medarbejderne. Forslagene er baseret på mekanismerne i meningskabelse og indeholder vejledninger til, hvordan man kan aktivere disse mekanismer. En slags anvendt meningskabelse.

Man må ikke komme til at tro, at man kan designe sig til bestemt mening hos medarbejdere. Det er selvfølgelig heller ikke Webers og Glynn's pointe, men det er også en udfordring ved deres artikel. Den er meget teoretisk og svær at operationalisere. Egentlig virker deres beskrivelser af "priming", "editing" henholdsvis "triggering" rimelig konkrete, men man når forsøger at anvende dem til konkrete handlemuligheder bliver det svært. Hvis man lykkes med at indrette nogle konkrete handlemuligheder ud fra forfatternes anbefalinger, kan man ikke forvente, at resultatet bliver efter hensigten. Man kan ikke styre meningskabelse, men man kan være bevidst om den og mekanismerne, som indgår i den.

I forlængelse ser vi et oplagt sammenspil mellem Weber og Glynn (2006) og Mantere og Vaara (2008). Dette især, fordi diskurser og organisatorisk kontekst hænger tæt sammen. Diskurser er netop et eksempel på noget af den kontekst, der er i en organisation. Aktører taler om alt muligt og nogle emner italesættes anderledes end andre. Måden, hvorpå noget omtales giver f.eks. nogle andre ledetråde end, hvis det samme emne blev omtalt på en anden måde.

6.4 Mantere og Vaara (2008)

Mantere og Vaara (2008) præsenterer i deres artikel resultatet af en grundig undersøgelse af, hvordan man taler om strategi i en række virksomheder. De har afdækket en række mønstre i, hvordan strategi omtales i virksomhederne, og hvordan respondenterne ser på strategiarbejdet og deres rolle i det. Ud fra de

identificerede mønstre har forfatterne udledt seks diskurser, som påvirker medarbejderes tilbøjelighed til at deltage i strategisk arbejde.

Manteres og Vaaras teori tager som de andre teorier udgangspunkt i socialkonstruktivisme, og de anlægger et makroperspektiv, idet de har kigget på diskurser på tværs af organisationer og ikke dykker ned i, hvordan den enkelte medarbejder forholder sig.

Vi forstår en diskurs som måden, hvorpå et bestemt emne omtales eller italesættes. Diskurser kan opstå naturligt, men man kan også søge at skabe eller påvirke diskurser aktivt.

Mantere og Vaara argumenterer for, at deres seks udledte diskurser enten hæmmer eller fremmer strategisk deltagelse blandt medarbejdere. Vi ser her en kobling mellem strategisk deltagelse og meningskabelse. Vi forestiller os en art selvforstærkende vekselvirkning, hvor, hvis medarbejderen finder det meningsfuldt at deltage i strategisk arbejde, det vil være med til at påvirke strategien i organisationen hen mod en indretning, som er meningsfuld for medarbejderen, og denne øgede mening giver anledning til mere meningskabelse hos medarbejderen, som (måske) vil søge øget meningskabelse gennem deltagelse i det strategiske arbejde. Forfatterne nævner selv, at strategisk deltagelse er vigtigt, fordi det øger strategiimplementering gennem blandt andet øget følelse af forpligtelse og kollektiv meningskabelse.

Forfatterne tilbyder med arketyperdiskurserne rammer for på kvalificeret vis at diskutere, hvordan strategi italesættes i en organisation. Arketyperdiskurserne ville aldrig stå alene i en organisation, men man kan tage udgangspunkt i disse – og eventuelt kombinere dem – til analyse af, om en organisation bevidst eller ubevidst begrænser eller fremmer strategisk deltagelse. På denne måde kan Manteres og Vaaras diskurser tages ret direkte i brug, når man vil søge at komme væk fra hæmmende diskurser og at styrke fremmende diskurser.

I artiklen gør forfatterne opmærksomme på, at de ikke har påvist kausal sammenhæng mellem specifikke diskursive handlinger, hvorvidt disse har været hæmmende eller fremmende for strategisk deltagelse. Dette er et markant forbehold, som vi læser til, at man ikke kan forvente en direkte sammenhæng mellem diskursers indhold og strategisk deltagelse, men at undersøgelsen har dokumenteret, at diskurser kan spille en rolle i påvirkning af den strategiske deltagelse.

6.5 Kaplan og Orlikowski (2014)

Narrativer er historier, som fortælles om et emne, en begivenhed, personer, en måde at gøre noget på – hvad som helst. Historierne fortælles altid ud fra et synspunkt – bevidst eller ubevidst. Og historierne kan anvendes til bestemte formål – bevidst eller ubevidst.

Narrativer har en tæt kobling til meningsskabelse. Ifølge Weick indgår historiefortælling i meningsskabens substans (Hammer og Høpner, 2019), og vi forstår denne historiefortælling som det at anvende narrativer.

Ifølge Kaplan og Orlikowski (2014) kan narrativer anvendes som et værktøj til at indarbejde medarbejderes bidrag til strategiudvikling i organisationen. Narrativer kan altså bruges som et redskab til udøvelse af strategisk deltagelse. Herudover finder vi narrativer naturligt forbundet med diskurser, da narrativer kan være med til at skabe og påvirke diskurser, mens narrativer også kan opstå af diskurser.

Kaplan og Orlikowski giver konkrete råd til, hvordan man opnår stærke strategiske narrativer. De definerer "constructing strategic narratives" (2014, s. 26) som en aktivitet, hvor interessenterne forhandler deres fælles forståelse af fortiden og nutiden samt deres forventninger til fremtiden. Stærke strategiske narrativer binder fortid, nutid og fremtid sammen og er skabt sammen med dem, som skal udføre strategierne (f.eks. medarbejderne). Herigennem opnås innovation i det strategiske arbejde. Desuden skal narrativerne være sammenhængende, plausible og acceptable for at være overbevisende.

Artiklen giver ikke meget hjælp til identificering eller analyse af narrativer. Den er mere orienterende mod, hvordan narrativer skabes og kan anvendes med fordel.

Som de andre teorier er også denne funderet i socialkonstruktivisme. Perspektivet er makro.

Analyse

I det følgende vil vi præsentere vores analyse. Analysen består af to dele: *Eksempler på meningskabelse* og *Meningskabelse i kontekst*.

I første del vil vi præsentere eksempler på meningskabelse fra medarbejderne i R&A Squads dagligdag for at se på, hvordan og hvornår meningskabelse finder sted. Vi vil fremhæve, hvilke elementer og processer i meningskabelse, som vi ser i de givne eksempler og knytte dem til teori fra Hammer og Høpner (2019) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005).

I anden del vil vi kigge på konteksten som medarbejdernes meningskabelse foregår i. Vi undersøger konteksten for meningskabelse, da individuel meningskabelse ikke står alene. Den er kontinuerligt under påvirkning af konteksten, ligesom konteksten er under påvirkning af den individuelle meningskabelse. Med udgangspunkt i Mantere og Vaara (2008), Kaplan og Orlikowski (2014) og Weber og Glynn (2006) ser vi på denne vekselvirkning.

I indledningen til hver del vil vi kort præsentere vores benyttede teori og hvordan afsnittet er bygget op. Hver delanalyse vil blive afsluttet med en delkonklusion.

7 Eksempler på meningskabelse

I denne del af analysen vil vi fremhæve eksempler på situationer og udtalelser fra medlemmerne af R&A Squad, hvor vi vurderer, at der er tale om meningskabelse, ved at koble dem med eksempler fra teori fra Hammer og Høpner (2019) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005).

For at illustrere hvad vi har observeret, som værende interessante og vigtige emner for meningskabelse i forbindelse med vores arbejde er afsnittet delt op i tre: *Møder*, *Mennesker er forskellige* og *Feedback*.

Under *Møder* præsenteres forskellige faste møder som squadet afholder, hvor vi kan se flere elementer af meningskabelse være i spil.

I afsnittet *Mennesker er forskellige* gennemgår vi nogle eksempler på udtalelser hvor vi særligt ser elementet *Identitet* være relevant.

Dernæst gennemgår vi i afsnittet *Feedback* situationer hvor feedback spiller en rolle og hvilke elementer af meningsskabelse vi ser i denne forbindelse.

7.1 Møder

I det følgende præsenteres eksempler på meningsskabelse i forbindelse med møder. Vi vil ved hjælp af Hammers og Høpners (2019) bog om Weicks teori for meningsskabelse samt Weicks, Sutcliffes og Obstfelds (2005) artikel om processen for meningsskabelse, se på eksempler i data, hvor vi argumenterer for at meningsskabelse finder sted. Afsnittet er inddelt efter de møder, hvor vi ser de enkelte eksempler, og her vil også indgå en beskrivelse af indholdet i de enkelte møder. Afslutningsvis vil vi samle op på analysen, og vurdere betydningen af møderne for meningsskabelsesprocessen.

Daily Stand-Up

Respondent 4 præsenterer Daily Stand-Up, som et møde hvor man fortæller hvad man lavede i går, og hvad man skal lave i dag. (Interview, Respondent 4)

Et element af processen for meningsskabelse handler ifølge Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) om organisering gennem kommunikation, hvor man skaber mening af ens omgivelser og formulering af ens tanker kan være med til at gøre det relevant for andre ved at gøre tavs viden mere eksplicit.

Daily Stand-Up mødet kan dermed måske være en meningsskabende aktivitet for den enkelte og for squadet, da de har en løbende proces hvor der eksplicit bliver delt hvad man har i gang, så man altid er afstemt med hvad der foregår.

Respondent 4 fortæller videre, at en fordel ved mødet er, at man får set hinanden og får en idé om, hvad de andre laver. (Interview, Respondent 4)

I forlængelse af ovenstående er endnu et element fra Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) at meningsskabelse påvirkes af sociale faktorer, og at det er systemisk.

Her er det systemiske den daglige rutine at afholde et møde hvor man fortæller hvad man laver og det påvirkes af sociale faktorer fordi man skal formulere det for andre og man skal lytte og forholde sig til hvad de siger. Man har dermed en social proces, der kan være meningsskabende for squadets dagligdag (Hammer og Høpner, 2019).

Afslutningsvis fortæller Respondent 4 også om Daily Stand-Up, at det kan være med til at give hende noget struktur på hendes dag, fordi hun bliver tvunget til at tænke over hvad hun skal fortælle og ikke er organiseret af natur. (Interview, Respondent 4)

To andre elementer i meningskabelse for Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) er, at meningskabelse er med til at organisere og at det handler om kategorisering. Der sker en masse ting rundt omkring os hele tiden og meningskabelse kan være med til at organisere dette, så vi kan være bedre i stand til at kategorisere ting vi skal gøre noget ved.

For Respondent 4 kan Daily Stand-Up altså, virke som en meningskabende aktivitet på den måde, at når hun bliver tvunget til at kategorisere begivenhederne, omkring sig, så hjælper det hende til at organisere disse.

Respondent 6 nævner også Daily Stand-Up og tilføjer, i forhold til det Respondent 4 nævner ovenfor, at man er begyndt at benytte sig af Jira til at holde styr på hvad det egentlig er man har færdiggjort af arbejde og hvad skal man til at lave. (Interview, Respondent 6)

Ovenstående fra Respondent 6 taler ind i samme emner som gør sig gældende for Respondent 4. Dog kan tilføjes, at man kan antage, at det at benytte Jira (Martin Carlsen: Et online værktøj hvor squadets opgaver oplistes og styres) til at holde styr på hvad, der bliver lavet i squadet yderligere bidrager til organisering og kategorisering, fordi medarbejderen skal formulere, afstemme og prioritere opgaverne, når de oprettes i Jira. Samtidig kan det som yderligere systematik af meningskabelsen, da et for alle i squadet tilgængeligt værktøj som Jira, kan gøre det muligt for alle at følge med i hvad der sker hos alle i squadet, selv hvis et medlem ikke er til stede en dag.

Sprint Retrospective

Respondent 5 fortæller om Sprint Retrospective, at det er et møde, der afholdes i afslutningen af et sprint, hvor man gennemgår hvordan sprintet er gået, og eventuelt finder nogle ting man kan forbedre. (Interview, Respondent 5)

Dette taler direkte ind i et af de væsentlige elementer i meningskabelse. Meningskabelse sker retrospektivt, da vi først kan begynde at tolke og reflektere over en begivenhed, efter den har fundet sted. Den mening vi tillægger den kommer blandt andet fra vores prioriteter og værdier, og kan bruges til at forsøge at skabe klarhed eller fjerne usikkerhed. (Hammer og Høpner, 2019)

For R&A Squad bruges dette møde netop til at skabe mening om hvordan arbejdet i de foregående 14 dage er forløbet. Man bruger tiden til at reflektere over hvordan forløbet har været sammenlignet med hvad man forventer og dermed ser vi mødet som en mulighed for aktiv facilitering af meningskabelse.

Respondent 5 nævner at Sprint Retrospective er rigtig godt, da det giver squadet mulighed for at fortælle hvad, der har været frustrerende men også hvad, der er gået godt. (Interview, Respondent 5)

Udover elementet af at være retrospektivt, bidrager dette møde også med to andre elementer for meningskabelse. Det første, at det er en social proces, hvor man i fællesskab prøver at udlede mening af de oplevelser man taler om. Det andet, at meningskabelse udgår fra ledetråde. Det vil sige, at vi udvælger ting i vores hverdag, som vi forsøger at skabe mening ud fra.

Medlemmerne i squadet har i løbet af et sprint, bevidst eller ubevidst, samlet små ledetråde op for dem selv, der f.eks. kan fortælle om hvorvidt et sprint er gået godt eller skidt. Dette kan så blive delt til mødet hvor man i fællesskab vil tale om det og forsøge at tillægge det mening. Som nævnt kan det blive til noget hvor man aftaler, at noget skal forbedres, og det kan jo så tolkes som at squadet har opnået en fælles mening om noget.

Respondent 6 fortæller, at Sprint Retrospective nok er det mest givende møde, fordi det giver mulighed for at reflektere over ens eget sprint men også andres. (Interview, Respondent 6)

Dette giver indtryk af, at Respondent 6 ser den sociale proces, som en vigtig faktor i forbindelse med retrospektiv-mødet, hvor man kan høre hvordan det er gået med andre og finde ud af hvad, der foregår.

Dette lægger fint op til en anden vigtig pointe han laver angående dette møde, hvor han fortæller, at han synes det er vigtigt, at squadet bliver bedre til at bruge det at kigge tilbage, og fokusere på de ting man tidligere var blevet enige om man skulle gøre noget ved. (Interview, Respondent 6)

I meningskabelsesprocessen fungerer tale og handling som en cyklus frem for som en lineær proces, hvor tale er med til fange et nedslagspunkt og give det mening sammen med handling. Handling er ikke vigtigere end tale eller omvendt, men de indgår begge i det at skabe mening (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005).

Ovenstående udtalelse fra Respondent 6, mener vi handler om lige netop denne cyklus mellem tale og handling. På squadets retrospektiv-møde reflekterer man over nogle handlinger, der er sket i løbet af et givent sprint. I forlængelse heraf taler man om det og aftaler, at man ønsker at ændre noget. Men hvis cyklussen ikke fortsætter og man dermed ikke følger op på det man aftalte, forestiller vi os, at processen går i stå, og den usikkerhed, frustration eller hvad, der nu satte gang i processen, vil højst sandsynligt stadig være til stede.

Udviklermøde

Respondent 5 fortæller om et møde, der finder sted blandt udviklerne, en slags fagligt møde, hvor de kan tale om de udfordringer, de støder på, eller gode ideer, eller løsninger som de har. (Interview, Respondent 5)

På dette møde ser vi nogle af de samme processer være i spil, som vi også har berørt på de andre møder ovenfor. Når udviklerne eksempelvis taler om udfordringer de er stødt på og vender det med deres kollegaer, ser vi, at der er tale om en social proces hvor man handler sammen ud fra nogle ledetråde, vedrørende hvad udfordringen går ud på, og forsøger at skabe mening om en konkret begivenhed.

Plausibilitet er endnu et element i meningsskabelse. Det handler, om at vi ikke søger at finde den rigtige forklaring på et fænomen men blot en plausibel forklaring, der gør at vi kan agere (Hammer og Høpner, 2019). Da vi sjældent har adgang til fuld information om et emne, kan vi ikke komme med en forklaring, der er fuldkommen rigtig og derfor søger vi i stedet forklaringer som er gode nok.

Når Respondent 5 fortæller om Udviklermødet hvor de deler erfaringer, vedrørende eksempelvis udfordringer og løsninger, i deres daglige arbejde, får det os til at tænke på ovenstående element om plausibilitet i forklaringer. Vi antager eksempelvis, at hvis en udvikler er stødt på et problem og denne søger sparring hos sine kollegaer på Udviklermødet, så vil disse løsninger til forslag, som kollegaerne kommer med, have karakter af plausibilitet, altså være mulige eller tilfredsstillende forklaringer på problemet som man så kan arbejde videre med.

I forlængelse heraf kan man også se på et begreb fra Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) om at meningsskabelse handler om antagelser. Antagelser i meningsskabelse handler om at koble det abstrakte med konkrete. Det abstrakte kan i dette tilfælde være den samlede viden, som udviklergruppen har til rådighed. Det konkrete vil være det problem, som man ønsker at løse. Meningsskabelse sker altså ved at koble den konkrete fejl med gruppens samlede viden for at finde frem til en løsning.

Når Respondent 5 fortæller om Udviklermødet, kommer vi også til at tænke på en af Weicks anbefalinger til hvordan man kan arbejde med meningsskabelse; der skal opmuntres til fælles erfaringsdannelse (Hammer og Høpner, 2019). Med dette menes, at der opfordres til, at medarbejderne laver noget fælles som eksempelvis projekter eller opgaver. Vi ser, at Udviklermødet kan være en sådan måde at være meningsskabende på for gruppen af udviklere. Det kan være i forhold til en konkret udfordring hvor man i forbindelse med løsningen af den er med til at skabe fælles erfaringer. Men det kan måske også være helt generelt, at de møder kan fungere som en fælles erfaringsramme for dem, som kan være med til at knytte dem sammen.

Generelt om møder

I det følgende præsenteres eksempler på meningsskabelse i møder som ikke konkret knytter sig til nogle af de faste møder som er beskrevet ovenfor, men som vi stadig finder relevante, da de fortæller noget om hvad, der foregår hos medlemmerne i squadet.

Respondent 1 fortæller, at hun generelt føler de faste møder har været med til at give en større følelse af at være et team end hun var vant til før, og der er mere deltagelse. (Interview, Respondent 1)

Ovenstående udtalelse fra Respondent 1 får os til at tænke på Weicks Enactment-begreb. Enactment er vores påvirkning af omgivelserne og disses indvirkning på os. Denne vekslen mellem påvirkning og indvirkning er med til at skabe den virkelighed vi lever i, og er dermed med til at påvirke den mening, vi skaber i en given situation. (Hammer og Høpner, 2019)

I forhold til Respondent 1's situation kan man måske sige, at de omgivelser, der er blevet skabt ved skiftet til agile, som har medført denne faste række af møder, man som squad-medlem deltager i, har været med til at skabe en virkelighed for Respondent 1, hvori hun føler sig mere som en del af et team end før. Denne deltagelse i møderne kan ses som en påvirkning af omgivelserne som giver indvirkning på Respondent 1, i form af øget meningsskabelse.

I det foregående afsnit om møderne for squadet har fokus været på eksempler, hvor møderne har været med til at skabe mening for medlemmerne i squadet. Nedenfor følger et eksempel på en situation, hvor det lader til, at det ikke har bidraget til meningsskabelse for en af squad-medlemmerne.

Respondent 3 fortæller, at der går meget tid tabt, i forbindelse med møderne, som kunne være brugt på at arbejde og at han føler at han "drukner i møder" og nævner videre i den forbindelse, at han er introvert som person og helst bare vil have lov til at passe sit arbejde (som udvikler). (Interview, Respondent 3)

Her ser vi et eksempel på, hvordan et element som Identitet spiller ind i meningsskabelsesprocessen. Meningsskabelse tager udgangspunkt i den person for hvem, der skal skabes mening, og den identitet personen ser sig selv som, i den pågældende situation, påvirker hvilken mening, der skabes (Hammer og Høpner, 2019). Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) skriver også i denne forbindelse at "Identity construction, which "is at the root of sensemaking and influences how other aspects, or properties of the sensemaking process are understood"" (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005, s.416).

Vi forstår det sådan, at Respondent 3 ser sin identitet på arbejdet som "udvikler", og at det er hans job at løse de opgaver han får. Når han samtidig betegner sig selv som introvert, som vi ser som en person, der bruger kræfter på at være sammen med andre og får kræfter af at være for sig selv, så er det måske ikke møder, som han ser mest frem til og derfor ser han gerne at nogle andre tager sig af det, der foregår rundt om, i stedet for, at han skal gøre det. Det kan tolkes, at Respondent 3 ser møderne som hæmmende og holder ham fra det han egentlig er der for, og at de derfor ikke er meningsskabende for ham.

Derudover ser vi møderne som en mulighed for facilitering af eksternalisering. Når vi eksternaliserer, gør vi dét, som før var skjult, tydeligt og kendt. Et emne vi ser som relevant for meningsskabelse er fælles læring. Vi mener, at dialog er nødvendig i fælles læring, og meningsskabelse hos deltagerne sker gennem deres formuleringer af bidrag til dialogen. Hvis man vil være en lærende organisation, kræver det, at man er i stand til at omsætte tavs viden til eksplicit viden. Ifølge Nonaka opnås dette via eksternalisering (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Opsamling

I ovenstående analyse har vi kigget på flere eksempler på situationer, hvor vi vurderer, at møderne kan være med til at være meningsskabende for medarbejderne i R&A Squad. I et enkelt tilfælde vurderer vi også, at møderne modvirker at skabe mening.

Vi har ved hjælp af Hammer og Høpner (2019) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) identificeret flere steder, hvor vi mener at kunne se flere elementer fra meningsskabelsesprocessen være i spil og har forholdt os til hvordan vi mener, at de bidrager til at skabe mening. Møder kan altså være meningsskabende når et eller

flere af elementerne er til stede. Men det afhænger også af den enkelte og dennes identitet, hvordan disse møder bliver opfattet.

Overordnet set vurderer vi, at møderne blandt andet kan fungere som det Hammer og Høpner (2019) beskriver som "timeouts", som er et greb man kan bruge til at stoppe op og genorientere sig (skabe mening), som vi eksempelvis så det med mødet Sprint Retrospective.

7.2 Mennesker er forskellige

I det følgende vil vi gennemgå eksempler på udtalelser, der får os til at tænke på identitets indflydelse på meningsskabelse. Identitet som element i meningsskabelse handler om, at "meningsskabelse tager udgangspunkt i personen, der forsøger at skabe mening" (Hammer og Høpner, 2019, s. 100). Meningsskabelse er altså individuelt betinget og den virkelighed man skaber, er individuelt betinget. Vi mener derfor, at det er vigtigt at kigge på hvad medlemmerne i squadet giver udtryk for i denne henseende, for at få et indtryk af, hvordan deres identitet kan spille ind i en meningsskabelsesproces. Dette vil blive suppleret med tanker fra Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) om identitet og meningsskabelse samt meningsskabelse og institutionel teori.

Afsnittet er inddelt i tre, "Identitet i relation til squadet", "Identitet i relation til Nuuday" og "Identitet i relation til transformationen".

Afslutningsvis vil vi komme med en opsamling på analysen.

Identitet i relation til squadet

Respondent 4 fortæller, at hun tænker over sin rolle i squadet, da det er nemmere at forholde sig til, men i forhold til den store organisation er det lidt sværere, og så preller det lidt af på hende, når nogen prøver at bevidstgøre hende om den. (Interview, Respondent 4)

En pointe fra Hammer og Høpner (2019) om identitet er at vi kan have mange forskellige identiteter og alt efter hvordan vi opfatter os selv i denne henseende påvirker det vores måde at anskue tingene på.

Når Respondent 4 nævner, at det er nemmere at forholde sig til squadet, frem for den store organisation, så kan det muligvis fortælle os noget om hvordan hun opfatter sig selv. Hendes fokus og de ting hun lægger mærke til, og som dermed kan være med til at skabe mening for hende, vil nok være i relation til squadet og

hendes daglige arbejde. I afsnittet nedenfor, vedrørende "Identitet i relation til Nuuday" vil dette også blive fremhævet i hendes udtalelse om, at hun ikke tænker så meget over de store linjer.

Identitet i relation til Nuuday

Respondent 4 fortæller, at hun ikke tænker så meget over de store linjer, men mere lader sig guide. (Interview, Respondent 4)

I Weicks, Sutcliffes og Obstfelds artikel (2005) pointerer de, at folk, der taler om meningsskabelse, kan have en tendens til at overdrive betydningen af meningsskabelse og glemme, at folk nogle gange internaliserer hvad end de bliver præsenteret for. Når vi taler om internalisering, mener vi, at folk ukritisk accepterer deres omstændigheder som de er og eventuelle ændringer, som de bliver præsenteret for, af organisationen, accepteres også. Internaliseringen består i, at omstændighederne, foruden, at de accepteres, også opfattes som værende på linje med ens egne præferencer og overbevisninger.

Ovenstående udtalelse fra Respondent 4 kan tolkes til, at hun har en tendens til at internalisere. Vi kan selvfølgelig ikke ud fra én udtalelse konkludere, at hun ikke søger meningsskabelse i sit arbejde og bare accepterer alt, hvad der bliver smidt efter hende. Men som det er blevet pointeret i ovenstående afsnit om "Identitet i relation til squadet" udtaler Respondent 4 selv, at hun synes det er nemmere at forholde sig til squadet. Dermed kan vi måske antage, at hun internaliserer, når det handler om de store linjer i organisationen.

Respondent 5 fortæller, at hun ikke er sikker på hvor mange, der egentlig kender til R&A Squad i Nuuday, udover dem som squadet direkte hjælper med robotter, og nævner samtidig, at hun føler at squadet er sparket lidt ud i et hjørne i triben. (Interview, Respondent 5)

Image og identitet har ifølge Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) indflydelse på vores meningsskabelse i en organisation. Måden hvorpå vi ser os selv, vores identitet, har indflydelse på, hvordan vi fortolker og enacter vores omgivelser. Vores fortolkning og enactment er dermed, med til at påvirke, hvordan andre ser os, altså vores image. Dette kan så være med til at stabilisere eller destabilisere vores identitet, og på den måde hviler vores identitet og vores måde at skabe mening på i andres hænder.

Vi tolker Respondent 5's udtalelse til at handle om squadets identitet og image i Nuuday. Hvis Respondent 5's opfattelse af squadets image, eller en del af squadets image, er, at man er "sparket ud i et hjørne" og, at hun samtidig har indtryk af, at man i organisationen ikke kender squadet, så kan dette være med til at påvirke

identiteten og dermed meningsskabelsen. For Respondent 5's vedkommende kan dette betyde, at hun vil søge efter ledetråde og begivenheder, der kan være med til at skabe den identitet og det image, hun mener er det rette. Hvis Respondent 5 mener, at det er nødvendigt for squadet at være kendt i organisationen, så er det muligt, at hendes handlinger vil have fokus på at påvirke, hvad andre i organisationen tænker om squadet. Hvis man kan påvirke hvordan ens image er, vil det kunne fungere som katalysator for at ændre ens identitet (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005).

Respondent 3 fortæller, at squadets arbejde er at spare penge andre steder og, at han derfor var lidt forbavset over at squadet blev ramt af fyringsrunde. (Interview, Respondent 3)

Respondent 2 fortæller også, at det kom bag på ham at squadet blev ramt af fyringsrunden og, at squadets opgave er at forbedre forretningen. (Interview, Respondent 2)

Respondent 3 og Respondent 2 lader til at have lignende opfattelser af squadets rolle. Vi tolker det til, at de har set squadets rolle som værende vigtig for organisationen med tanke på squadets opgaver, at "skulle spare penge" og "forbedre forretningen". Vi tolker de to udtalelser fra Respondent 3 og Respondent 2 som eksempler på ledetråde, som de, bevidst eller ubevidst, har samlet op. Det kobler de så med en fyringsrunde og man kan antage, at de på baggrund af disse ledetråde har sat gang i en meningsskabelsesproces, der ender ud i, at de tænker, at squadet nok ikke bliver ramt af fyringsrunden. Når squadet alligevel bliver ramt antyder deres overraskelse over at blive ramt i fyringsrunden, at dette kan have været med til at destabilisere identiteten (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005). Når vores identitet destabiliseres, påvirker det, hvordan vi opfatter og fortolker andre elementer af meningsskabelsesprocessen og vi bliver mere modtagelige for at finde ny mening "... our identities may be destabilized and our receptiveness to new meanings increase" (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005, s. 416).

Identitet i relation til transformationen

Respondent 1 fortæller, at hun ikke fandt årsagen til ændringen (til agile) vigtig og hun nok er den nemme at have med at gøre, da hun er glad for at arbejde uafhængigt af setup (organisationsstruktur). (Interview, Respondent 1)

Når vi taler om identitet i forhold til meningsskabelse bliver måden vi opfatter os selv en vigtig ingrediens for, hvordan vi opfatter, at en begivenhed vil have betydning for os (Hammer og Høpner, 2019).

Respondent 1's syn på sig selv som "den nemme" og, at hun "er glad for at arbejde uafhængigt af setup" giver en indikation af, at hun i hvert fald ikke ønsker at være til besvær. Man kan også antage, at hun vil være villig til at følge, hvis der skulle opstå andre ændringer i organisationen. Hvis vi kobler dette med enactment-begrebet, der taler om hvordan vi handler sammen med vores omverden, så er det måske Respondent 1's ønske at vise sig selv som en, der er med på holdet, uanset hvad, i en situation hvor usikkerheden er høj, eksempelvis vedrørende jobsikkerhed.

Respondent 1's udtalelse kan også ses som et eksempel på en medarbejder, der har tendens til internalisering. Hun lægger ikke så meget vægt på årsagen, til en stor organisationsændring og nævner, at hun er "nem at have med at gøre" i den henseende.

Respondent 4 nævner, at hun ikke rigtig havde nogen forventninger til skiftet til agile, at på en måde var hun ligeglad, men alligevel ikke. (Interview, Respondent 4)

Vi tolker Respondent 4's udtalelse om skiftet til agile til at gå meget godt i tråd med andre udtalelser når det kommer til identitet, nemlig, at hun ikke tænker så meget over de store linjer og i den henseende, lader sig guide, eller internaliserer som tidligere nævnt. Hun har også nævnt, at hun synes det er nemmere at forholde sig til squadet end til den store organisation.

Opsamling

I ovenstående delanalyse har vi gennemgået nogle eksempler på udtalelser, hvor vi mener at se squadets medlemmer sige noget om deres identitet, enten i relation til squadet, Nuuday eller transformationen. Vi har ved hjælp af teori fra Hammer og Høpner (2019) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) beskrevet vores syn på, hvordan vi fortolker, det respondenterne siger, og hvordan vi kan se det spille ind i meningsskabelsesprocessen.

Vi har belyst hvordan identitet kan have indflydelse på meningsskabelse for den enkelte medarbejder. Og vi vurderer, at man ved at have fokus på identitet kan opnå indsigt i, hvad der kan være på spil for medarbejderne i en meningsskabelsesproces og dermed kan man måske bedre håndtere denne. Er der eksempelvis nogle særlige træk ved en person man skal være opmærksom på, som vi eksempelvis så hos Respondent 4, hvor det lader til, at det vigtige ikke handler om den store organisation men om squadet.

Vi har også kigget på hvordan forholdet mellem identitet og image har betydning for meningsskabelse. Og at man i den sammenhæng kan overveje at forsøge at påvirke ens image, for at ændre sin identitet.

7.3 Feedback

Vi definerer her feedback som tilbagemelding på handlinger, som man har udført. Når en medarbejder udfører en handling, kan denne få direkte tilbagemelding fra eksempelvis en kollega. Denne tilbagemelding kan have en evaluerende eller korrigerende karakter. Tilbagemeldingen kan også være indirekte i form af, at den pågældende medarbejder observerer en reaktion på dennes handling ude i organisationen. Feedback kan også ses som en medarbejders tilbagemelding på en handling, der er udført af organisationen.

Vi ser feedback som en vigtig del af livet i en organisation, da vi vurderer, at flere elementer (Hammer og Høpner, 2019) fra menings-skabelsesprocessen er i spil i feedback, såsom social proces, retrospektiv, identitet, ledetråde og enactment. Feedback, vurderer vi, kan altså ses som en menings-skabende aktivitet. Feedback udgår retrospektivt fra ledetråde og ud fra en persons "jeg", da man ønsker at give eller modtage respons på noget, der er sket. Idet man indgår i en dialog om dette bliver det til en social proces, der er med til at enacte den virkelighed man eksisterer i.

Dette spiller også sammen med en af Weber og Glynn's (2006) mekanismer for menings-skabelse, editing. Editing forstår vi bl.a. som feedback fra en persons omgivelser på personens adfærd og i den forbindelse de ændringer personen foretager i sin adfærd.

Nedenstående analyse vil tage udgangspunkt i eksempler på udtalelser om feedback og hvordan vi vurderer, at det kan bidrage til menings-skabelse.

Spørgeskemaer

Respondent 4 fortæller, at hun modtager en masse spørgeskemaer fra Nuuday (Interview, Respondent 4).

Dette kan ses som en mulighed for medarbejderne til at enacte (Hammer og Høpner, 2019). Ved at svare på spørgeskemaer, og give deres mening til kende om virksomheden og deres hverdag har de mulighed for at være med til at påvirke deres omgivelser og sammen med Nuuday måske være med til at skabe en meningsfuld virkelighed.

Det kan samtidig også ses som et forsøg på enactment fra Nuudays side, at man sender spørgeskemaer ud til medarbejderne. Det kan tolkes som, at Nuuday ønsker at skabe en virkelighed hvor medarbejderne bliver hørt, eller har muligheden for at blive hørt hvis de vælger at svare på spørgeskemaerne.

Det kan samtidig fungere som et andet element i meningskabelse, retrospektiv, (Hammer og Høpner, 2019). Ved at sende spørgeskemaer ud til medarbejderne, får det dem, såfremt de svarer, til at kigge på spørgsmålene og retrospektivt tillægge mening til den eller de begivenheder som spørgsmålene drejer sig om, så de kan svare.

Respondent 4 fortæller videre, at spørgeskemaerne kan handle om mange ting, fra medarbejderens tilfredshed, til synet på ledelsen, til om man får anerkendelse og til organisationens værdier. (Interview, Respondent 4)

Spørgsmålene i spørgeskemaerne, der sendes til medarbejderne, kan potentielt virke som ledetråde for medarbejderne. Hvis medarbejderne opfatter spørgsmålene som ledetråde, kan de bidrage til en større meningskabelse. Det er dog ikke sikkert at det udvikler sig til noget større (Hammer og Høpner, 2019).

Man kan jo spekulere i om Nuuday gennem spørgeskemaer, prøver at påvirke meningskabelse hos medarbejderne ved at give dem muligheden for at samle op på nogle ledetråde. Man kan i hvert fald tolke, at når Nuuday vælger at sende spørgeskemaer ud, der eksempelvis omhandler deres værdier, så er det nok fordi man ønsker, at der er fokus på netop dette.

Respondent 5 nævner også disse spørgeskemaer som en mulighed for, at medarbejderne kan komme med indspark til hvordan det går og hvad der bør ændres, men hun føler det kan være svært at vide om der rent faktisk sker noget ved denne feedback fra medarbejderne. (Interview, Respondent 5)

En af Weicks anbefalinger til lederen om hvordan man kan arbejde med meningskabelse er, at man skal praktisere "Talk the walk", altså at være ude blandt medarbejderne og høre hvad de har på hjerte, hvad der er vigtigt for dem, så man ved hvad der er værd at tale om og bygge videre på. Det er her man kan finde ud af hvordan man sammen kan skabe mening (Hammer og Høpner, 2019).

Det lader til, at Nuuday gør noget for at høre deres medarbejdere. Gennem spørgeskemaerne får medarbejderne mulighed for at give udtryk for hvad der betyder noget for dem. Det er så Nuudays opgave at lytte til dette og se om der er noget de kan bygge videre på for sammen med medarbejderne at kunne skabe mere mening. Når Respondent 5 siger at "det kan være svært at vide om der sker noget med denne feedback", så er det måske et fokuspunkt, der er værd at tage med videre, at man skal følge op på hvad der

sker med feedbacken. Det kan enten være nærmeste ledelse der gør dette eller det kan komme fra topledelsen.

Feedback-værktøj

Respondent 4 fortæller også, at der findes et feedback-værktøj, som kan bruges til at give feedback til alle, som så kan tages med på 1-1 møder (mellem leder og medarbejder). (Interview, Respondent 4)

Dette kan ses som et forsøg på editing jfr. Weber og Glynn (2006), hvor man gennem feedback loops forsøger at korrigere en persons adfærd. Ved at vurdere en persons handlinger op mod hvad der er det forventede i en given situation, kan man gennem feedback også forsøge at påvirke meningskabelse.

Respondent 4 fortæller videre, at hun ikke er sikker på hvor godt det fungerer. (Interview, Respondent 4)

Vi har ikke andre eksempler på effekten af dette værktøj eller hvorvidt det bruges, så vi kan blot konstatere at det findes, og at det virker til, at man har intentioner fra organisationens side om, at feedback skal ses som en del af den organisatoriske hverdag. Hvis man kan få det til at leve ordentligt i organisationen, vurderer vi at det kan være med til at skabe mening, da det sandsynligvis vil kunne bruges til at få meningskabelsens elementer i spil hos medarbejderne og det kan muligvis fungere som mekanisme til at korrigere medarbejdernes adfærd.

I squadet

Om spørgeskemaerne fortæller Respondent 4, at hun får mest ud af dem når de bliver diskuteret in plenum i squadet, for der får man indblik i hvad de andre tænker. (Interview, Respondent 4)

Når medarbejderne gennemgår et spørgeskema og hører hinandens tanker, så starter den sociale proces hvor man sammen begynder at skabe mening i hvad der foregår i organisationen. Hvad er vores holdninger, som baserer sig på den enkeltes identitet, til det Nuuday spørger om her. Det vil udgå fra ledetråde både fra formuleringen af spørgsmålene og emnerne, men også fra hvad de andre siger. Dette vil være med til at enacte deltagerne i processen og man vil skabe en virkelighed sammen.

Respondent 5 fortæller, at der er mange måder at give feedback på. Eksempelvis på de faste møder, eller på 1-1 møde med CL. Og ellers sker feedback løbende med kollegaer. (Interview, Respondent 5)

Respondent 4 fortæller også, at feedback sker naturligt i squadet. (Interview, Respondent 4)

Det lader til, at der gives feedback regelmæssigt og at der er flere forskellige muligheder for det. Vi vurderer også, at de faste møder, som er gennemgået tidligere i analysen, er en oplagt mulighed for at give og modtage feedback i squadet og dermed påvirke meningskabelse.

Opsamling

I Nuuday virker det til, at man er indstillet på, at man skal ud og høre, hvad der rører sig hos medarbejderne. Det ses blandt andet ved, at der opfordres til feedback fra medarbejderne via spørgeskemaer. Vi vurderer, at dette kan have en meningskabende effekt i organisationen. Derudover vurderes det, at ved at have lavet et feedback-værktøj, så ønskes det fra Nuudays side at signalere, at feedback er vigtigt.

Det noteres, at man ønsker medarbejdernes feedback, men det kan være svært for medarbejderne, at fornemme om det giver noget.

Vi vurderer, at feedback kan fungere som en meningskabende aktivitet da flere elementer, som retrospektivhed, social proces, ledetråde, identitet og enactment kommer i spil i forbindelse med feedback.

7.4 Delkonklusion

Vi har gennemgået eksempler på, hvor vi ser elementer og processer for meningskabelse i medarbejdernes hverdag. I første afsnit om møder har vi givet flere eksempler på, hvordan de faste møder, der afholdes i squadet, kan ses som meningskabende aktivitet, da vi har belyst, at flere elementer og processer for meningskabelse er til stede ved møderne.

I afsnittet *Mennesker er forskellige* har vi givet eksempler på "identitet", "internalisering" og "identitet og image". Vi har set på identitet i forhold til squadet, Nuuday og transformation for at vurdere, hvordan det kan have indflydelse på, hvordan den enkelte skaber mening. Vi illustrerede, hvordan nogle medarbejdere har tendens til internalisering, i hvert fald på nogle områder. Og vi har set på, at identitet og image også kan have indflydelse på meningskabelse.

Afslutningsvis så vi på, hvordan vi vurderer, at feedback kan være en meningskabende aktivitet. Vi præsenterede forskellige situationer, hvor feedback finder sted og diskuterede i den forbindelse feedback som meningskabende aktivitet ved at belyse, hvordan vi ser elementerne for meningskabelse komme i spil.

8 Meningsskabelse i kontekst

I den foregående del har vi beskæftiget os med eksempler på meningsskabelse i medarbejdernes dagligdag. I det følgende kigger vi lidt bredere på den kontekst, som organisationen udgør og skaber for meningsskabelse blandt medarbejderne i R&A Squad. Dette vil vi gøre med teori fra Mantere og Vaara (2008), Kaplan og Orlikowski (2014) og Weber og Glynn (2006).

I første afsnit *Diskurser* vil vi fokusere på tilstedeværelsen af diskurser i R&A Squad. Vi vil på baggrund af udtalelser fra medarbejderne vurdere hvilke diskurser, der eventuelt er til stede, som enten hæmmer eller fremmer den strategiske deltagelse i organisationen.

Dernæst vil vi i afsnittet *Narrativer* udlede et narrativ ved gennemgang af en intern brochure fra Nuuday. Brochuren stammer fra overgangen til agile og den forklarer og giver indtryk af, hvad formålet med transformationen var. Derefter vil vi med udgangspunkt i udtalelser fra medarbejderne sammenligne deres oplevelser med det udledte narrativ.

I tredje afsnit *Aktiv påvirkning* vil vi bruge observationer fra andre dele af analysen og se på dem med et andet perspektiv ved at sammenligne med Webers og Glynn's (2006) mekanismer priming, editing og triggering for at diskutere organisationens aktive påvirkning af meningsskabelse.

8.1 Diskurser

I dette afsnit analyserer vi data med udgangspunkt i Manteres og Vaaras (2008) diskurser, som hæmmer eller fremmer strategisk deltagelse. Vi har i data fundet eksempler, som vi argumenterer for, passer inden for hver diskurs, og vi forsøger i hvert tilfælde at vurdere, hvor stærk den givne diskurs er. Afsnittet er delt ind efter hver diskurs, og for at opnå tydelig markering og gennemsigtighed anvendes betegnelserne på diskurserne direkte uden oversættelse. Til sidst samles der op på, hvilke diskurser vi ser i R&A Squad, og vi forholder os til, hvordan disse diskurser påvirker den strategiske deltagelse for medarbejderne i R&A Squad.

Det skal nævnes, at vi i vores dataindsamling ikke har snakket eksplicit med respondenterne om, hvordan de ser på, eller taler om, strategi. I vores analyse forsøger vi at anvende rammerne fra Mantere og Vaara (2008) på udtalelser fra respondenterne om deres dagligdag for herigennem at udlede indikationer på strategisk deltagelse eller mangel på samme.

Mystification

Respondent 3 fortæller, at før skiftet til agile kom opgaverne ”oppefra”, men nu skal man selv finde på opgaver at udføre. (Interview, Respondent 3)

Første del af Respondent 3’s udtalelse henleder én til at tænke på Mystification-diskursen, hvor strategier ses, som noget der bliver udstukket af topledelsen måske uden at være særlig specifikt defineret og uden indflydelse fra medarbejdere. Desuden skal strategierne følges uden synderlig mulighed for at stille spørgsmål til dem, og medarbejdernes rolle er kun at implementere strategierne.

Vi drager her en parallel til, hvordan Respondent 3 oplevede at modtage opgaver før agile. Vi forstår Respondent 3’s udtalelse sådan, at opgaverne ”oppefra” blev til uden Respondent 3’s involvering og måske uden, at Respondent 3 forstod, hvordan de i det hele taget blev til. Når opgaverne så kom til Respondent 3, forstår vi det også sådan, at Respondent 3’s rolle kun var at udføre opgaven som blev stillet. At noget kommer ”oppefra”, læser vi til at komme fra topledelsen Nuuday.

Den anden del af Respondent 3’s udtalelse forstår vi sådan, at Respondent 3 har oplevet en bevægelse væk fra diskursen om, at opgaver kommer fra topledelsen uden indflydelse fra medarbejderen, til en diskurs, som lægger mere op til inddragelse af medarbejdere i, hvad de skal arbejde med.

Vi ser altså tegn på, at der før skiftet eksisterede en Mystification-diskurs om, hvordan opgaver havner hos medarbejderne uden videre indflydelse fra medarbejderne, men også, at denne diskurs er blevet mindre udtalt efter skiftet til agile.

Tilstedeværelse af Mystification-diskurser er ifølge Mantere og Vaara med til at hæmme den strategiske deltagelse blandt en organisations medlemmer.

Disciplining

Respondent 2 nævner, at ”i den gamle organisation” (før agile) blev arbejdet dikteret ”oppefra”, og at der var en rigid organisation på grund af ”kommandostrukturen”. Det betød blandt andet, at han tidligere måtte ”snige de lidt sjovere opgaver ind” og bede om forladelse efterfølgende. Respondent 2 har siden oplevet, at selvom der stadig kommer opgaver ”oppefra”, er der kommet mere magt ud i afdelingerne – større frihed. (Interview, Respondent 2)

I første omgang ses det, at Respondent 2 italesætter modtagelse af opgaver på samme måde, som Respondent 3. Man kan også argumentere for, at denne diktering "oppefra" tyder på en parallel til Disciplining-diskursen, hvor det igen er topledelsen, der har retten til at bestemme, og hvor medarbejderne kun har begrænset indflydelse på opgaverne idet, de kommer ind. At Respondent 2 også nævner tilstedeværelse af en "kommandostruktur", hvilket styrker indtrykket af en tilstedeværelse af en Disciplining-diskurs.

Respondent 2's næste udtalelse om at snige opgaver ind tyder også på en Disciplining-diskurs, fordi han giver udtryk for at måtte omgå en ellers (tolker vi) tydelig diskurs om, hvad der passer ind af opgaver. Ifølge Mantere og Vaara medfører ulydighed over for etablerede regler straf, men Respondent 2 lader til at have modtaget tilgivelse flere gange, hvilket vi ser som en indikation på, at organisationen før skiftet til agile ikke har været fuldstændig gennemsyret af en Disciplining-diskurs.

Siden skiftet til agile har Respondent 2 oplevet, at der er kommet mere "magt ud i afdelingerne". Det tolker vi til en overdragelse af magtbasen kontrol over arbejdsopgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2018) fra topledelsen til de enkelte squads. Dette er i tråd med Respondent 3's udtalelse om selv at finde på opgaver at udføre, og er med til at give indtryk af, at der i organisationen, efter skiftet til agile, eksisterer en mindre udpræget Disciplining-diskurs. Dette er dog ikke ensbetydende med, at magtbasen egentlig er overdraget, men diskursen lader til at være ændret.

Som er tilfældet med Mystification-diskursen, virker Disciplining-diskursen hæmmende for den strategiske deltagelse.

Technologization

Ved gennemgang af data er vi ikke stødt på nogen udtalelser, som kunne være indikationer på tilstedeværelse af en Technologization-diskurs.

Vi har kigget efter udtalelser, som beskriver tiltag fra topledelsen i form af faste systemer eller krav om bestemte formater, hvis man ville deltage i det strategiske arbejde. F.eks. udtalelser om, at input til strategi kun er anerkendelsesværdig, hvis de opfylder bestemte krav eller indleveret gennem en standardformular. Denne diskurs virker hæmmende for den strategiske deltagelse, og vi forestiller os, at det kan have at gøre med, at den enkelte medarbejder kan føle det besværligt eller mindre tilgængeligt at deltage.

Self-actualization

Respondent 2 oplever, at der er kommet mere magt ud i afdelingerne. Han fortæller også, at han ser en større frihed samt mere inddragelse i prioritering og håndtering af opgaver positivt. Det er også hans indtryk, at hans kolleger ser positivt på disse ændringer. (Interview, Respondent 2)

Respondent 5 fortæller, at kolleger opfordres til at komme med input. (Interview, Respondent 5)

Ud af Respondent 2's og Respondent 5's udtalelser ovenfor læser vi, at organisation med skiftet til agile har bevæget sig mod en diskurs om mere legitimering af grupper og individers indflydelse på opgaver. Dette tyder på en tilstedeværelse af en Self-actualization-diskurs. Denne diskurs lyder, at alle kan deltage i strategiarbejdet, og ideelt set skal medarbejderne se sig som frigjorte til at søge mening i deres aktiviteter, da disse er med til at skabe strategien.

Ifølge Respondent 2 er både han og hans kolleger positivt stemt over for denne nye diskurs. Man kan så spekulere i, om denne positive stemning også vil betyde øget aktiv deltagelse i arbejdet omkring opgaverne. Mantere og Vaara mener netop, at tilstedeværelsen af Self-actualization-diskursen fremmer strategisk deltagelse, og vi mener at have set tegn på, at diskursen er til stede.

Dialogization

Dialogization-diskursen kendetegnes ved, at der opfordres til dialog i begge retninger mellem lagene i en organisation (både top-down og bottom-up) dog med en fastholdelse af topledelsen, som værende legitime nøglefigurer i strategiarbejdet. Der er også en forventning om deltagelse i det strategiske arbejde fra dem, som er særligt interesserede – heriblandt medarbejdere.

Respondent 4 fortæller, at der sendes mange spørgeskemaer ud fra organisationen, der blandt andet handler om medarbejdertilfredshed, syn på ledelsen, de fysiske omgivelser, Nuudays værdier, og hvorvidt man synes disse efterleves. (Interview, Respondent 4)

Vi ser de spørgeskemaer, som Respondent 4 nævner (og at der sendes mange), som et tydeligt tegn på en Dialogization-diskurs fra topledelsens side. Ud fra data kan vi ikke se noget om, i hvilket omfang topledelsen faktisk agerer på resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne, men vi ser det som en tegn på, at topledelsen i hvert fald ønsker at sende signaler om invitation til dialog.

Respondent 3 giver udtryk for, at topledelsen og Tribe Lead er blevet mere synlige (efter skiftet til agile). (Interview, Respondent 3)

Vi kan ikke antage, at Respondent 3's kommentar betyder, at han oplever en invitation til at byde ind til det strategiske arbejde, men vi spekulerer på, om den øgede synlighed af topledelsen er en bevidst handling fra deres side til at få sig til at fremstå mere tilgængelige og hermed opfordrende til, at medarbejdere kommer til dem med eventuelle input. Vi ser også, at denne øgede synlighed måske kan bidrage til afmystificering af topledelsen og hermed være med til at svække Mystification-diskursen diskuteret tidligere.

Respondent 5 nævner "OKR", som hun oversætter til kvartalsmål, og fortæller, at medarbejderne bliver kraftigt opfordret til at komme med indspark til næste OKR. Teamet (squadet) beslutter, hvad næste OKR skal være. Der kan dog komme en afvisning tilbage (fra topledelsen). Men Respondent 5 oplever medbestemmelse. (Interview, Respondent 5)

(Martin Carlsen: "OKR" står for Objectives and Key Results, som er en fast proces, hvor squadet aftaler og planlægger målsætninger for det kommende kvartal, som så skal spille ind i de overordnede strategiske målsætninger fra topledelsen).

Arbejdet med OKR ser vi som en del af en formaliseret bottom-up-dialog. Vi ser det som en tydelig markering fra topledelsen om at ville en Dialogization-diskurs (i hvert fald udadtil).

Dialogization-diskurs opleves på forskellig vis af flere medarbejdere, hvilket virker fremmede på den strategiske deltagelse.

Concretization

Både eksemplerne med Respondent 4 og Respondent 5 fra afsnittet om Dialogization-diskursen kan også bruges som argumenter for tilstedeværelse af en Concretization-diskurs.

OKR-processen forstår vi som et eksempel på en konkret, regelbaseret (fast proces) tilgang til strategiarbejde, som samtidig er et bindeled mellem strategiarbejde og beslutninger taget ude i organisationen. Man kan måske også læse ud af Respondent 5's beskrivelse, at medarbejderne har mulighed for at give deres input hele vejen til godkendelse eller afvisning. Dette tyder på en transparent proces. Alt sammen elementer, som tyder på en Concretization-diskurs.

De mange spørgeskemaer kunne man også se som eksempler på tiltag, som er med til at afmystificere det at tale om strategiske emner og legitimere deltagelse fra medarbejdere.

Opsamling

Vi er opmærksomme på, at vi har udledt indikationer på hele diskurser af enkelte udtalelser. Egentlig kan man først tale om diskurser, når man har identificeret mønstre i, hvordan flere mennesker taler om emner. Gerne gennem mange mennesker og mange udtalelser. Et tydeligt eksempel findes i Manteres og Vaaras (2008) artikel, hvor de beskriver det metodiske grundlag for deres undersøgelse.

Med dette forbehold ser vi med vores gennemgang af Manteres og Vaaras (2008) diskurser og indikationer på disse i data, at der i organisationen før skiftet til agile var tilstedeværelse af i hvert fald Mystification- og Disciplining-diskurserne. Altså var der diskurser til stede, som virker hæmmende på den strategiske deltagelse af medarbejderne.

De to hæmmende diskurser er måske stadig til stede i den nye organisation efter skiftet til agile, men vi ser med skiftet en bevægelse mod en svækkelse af disse. Samtidig ser vi, at skiftet til agile har introduceret elementer, som bidrager til diskurserne, som fremmer strategisk deltagelse: Self-actualization, Dialogization og Concretization. Vi kan ikke udelukke, at der stadig er hæmmende diskurser til stede, eller at nye hæmmende diskurser er opstået, men med vores data ser vi overordnet en bevægelse hen mod diskurser, som fremmer strategisk deltagelse.

8.2 Narrativer

I dette afsnit kommer vi ind på narrativer. Først vil vi med udgangspunkt i en intern brochure udgivet af Nuuday udlede et eksempel på et narrativ, som vi antager, Nuuday i form af topledelsen ønsker at etablere. Herefter vil vi ud fra data komme med eksempler på egentlige oplevelser blandt medarbejderne i R&A Squad for til sidst at sammenligne disse oplevelser med det af topledelsen "ønskede narrativ".

Vores analyse af Nuudays oplæg til narrativ er alene baseret på brochuren Nuuday Roadshow Booklet (2020), som Nuuday selv har udgivet. Vi har ikke foretaget en formel dokumentanalyse (Ingemann et al., 2019) af brochuren, da vi ikke er interesserede i dybdegående analyse af detaljerne i brochuren, men blot vil forsøge at udlede et potentielt narrativ baseret på enkelte nedslag. Vi ved ikke præcis, hvem der har udgivet brochuren andet end, at der står "Nuuday" som afsender på den. Vi vælger at anskue brochuren som en art salgsmateriale, hvor Nuuday i form af topledelsen forsøger at sælge den nye organisations indretning over for organisationens medlemmer. Af denne grund ser vi brochuren, som et dokument, der har til formål at

overbevise modtageren om afsenderens syn på eller holdning til indholdet og altså ikke et forsøg på neutralt at præsentere information om i dette tilfælde skifte til en ny organisationsstruktur.

Nuudays oplæg til narrativ

Nuuday Roadshow Booklet (2020) er en brochure, som ved første øjekast præsenterer overgangen til den agile organisationsstruktur. Selve overgangen kaldes "The Good Rebellion". Brochuren indeholder praktiske informationer om selve overgangen (f.eks. en tidslinje over forberedende aktiviteter og skæringsdatoen for implementering) og indretningen af strukturen i den nye organisation samt begrebsforklaringer (f.eks. hvad et squad består af). Herudover kommer en lang række formuleringer af forventede eller ønskede effekter af skiftet til Nuudays fortolkning af agile. En stor del af disse effekter handler om, hvordan Nuuday ønsker, at medarbejderne bør se sig selv, eller hvordan medarbejderne bør opføre sig. I det hele taget er hele brochuren orienteret mod fremtiden.

Medarbejderne som gruppe omtales som "Good Rebels United" (s. 5), hvor "Good" henviser til medarbejdernes fagkundskaber, "Rebels" henviser til, at medarbejder skal "udfordre status quo", og "United" henviser til samarbejde (s. 15). Desuden skal medarbejderen bidrage "til beslutninger og prioriteter på tværs af enheder for at fremme værdiskabelse i hele Nuuday" (s. 21).

Nuuday vil være "en organisation baseret på tillid og empowerment" (s. 5) samt "være en flad, handlekraftig organisation" (s. 7), hvor "en tæt familie" (s. 15) "går direkte til handling" (s. 15).

Ud fra ovenstående (fortolkede) gengivelse af brochuren og medtagne kombinerede uddrag får man en klar fornemmelse af retning i det narrativ, som vi ser, Nuuday forsøger at etablere. En retning, hvor de gode rebeller arbejder sammen om at udfordre status quo og at deltage i, hvad vi tolker som strategisk arbejde, på tværs af organisationen. De gode rebeller får desuden placeret både tillid og ansvar placeret hos sig og opmuntres til at handle sammen i en organisation uden hæmmende bureaukrati.

Vi bemærker, at vores bud på et narrativ, som Nuuday forsøger at skabe med sin brochure, passer godt ind i Self-actualization- og Dialogization-diskurserne tidligere diskuteret. Diskurser, som legitimerer og opmuntrer til medarbejderdeltagelse i strategiarbejde. Og – vel at mærke – diskurser, som fremmer strategisk deltagelse.

Med reference til Kaplan og Orlikowski (2014) indeholder narrativet kun en forestillet fremtid og forsøger ikke at inddrage forståelse af hverken fortid eller nutid.

Egentlige oplevelser

Vi har fundet nogle udtalelser i data, som vi mener, enten flugter med eller er i modstrid med det udledte narrativ ovenfor.

Respondent 3 fortæller om en masse gode synergier (efter indførslen af agile) og om, at kommunikationen er bedre, og at organisationen hurtigt kan reagere. Det er blevet langt nemmere at kommunikere med andre i forretningen. (Interview, Respondent 3)

Respondent 4 nævner, at efter at være blevet slået sammen (fra to separate teams til ét i forbindelse med skiftet til agile) er der kommet mere retning og struktur på det hele. (Interview, Respondent 4)

Respondent 2 giver udtryk for, at squadet udvider, hvad squadet handler om, og at det ikke kun er "dum RPA" mere (Martin Carlsen: "RPA" er programmering af softwarerobotter). Squadet laver, hvad end der giver mening, og der er helt sikkert en større frihed. (Interview, Respondent 2)

Udtalelserne fra Respondent 3, Respondent 4 og Respondent 2 giver os indtryk af, at de oplever nogle af de effekter, som narrativet i Nuuday Roadshow Booklet (2020) ifølge os lægger op til for fremtiden. Vi antager selvfølgelig ikke på baggrund af disse enkelte udtalelser, at de tre respondenter fuldt og helt oplever opfyldelse af det udledte narrativ, men vi mener, de tre udtalelser giver en indikation af, at elementer af narrativet opleves blandt nogle medarbejdere.

I de tre udtalelser fra Respondent 3, Respondent 4 og Respondent 2 kan man også skimte elementer, som potentielt kunne anvendes til at gøre det udledte narrativ stærkere, jf. Kaplan og Orlikowski (2014). Alle tre nævner nemlig forhold, som er bedre nu (efter skiftet til agile), end de var før. Altså elementer fra fortid og nutid. I dette eksempel kunne man i et samarbejde mellem de tre medarbejdere, andre medarbejdere med tilsvarende oplevelser og "folkene" bag Nuuday Roadshow Booklet (2020) forsøge at søge at justere det udledte narrativ til at behandle den oplevede fortid og nutid med den i brochuren præsenterede fremtid.

Respondent 5 fortæller, at hun ikke rigtig har mulighed for at fordybe sig. Hun har ikke bygget en ny robot i lang tid, og squadet bruger meget tid på vedligehold. (Interview, Respondent 5)

Respondent 6 nævner, at lige i øjeblikket ville han ønske at kunne sige, at der var mere fokus på strategisk arbejde i squadet. (Interview, Respondent 6)

Med Respondent 5's og Respondent 6' udtalelser ser vi eksempler på, at medarbejdere også har oplevelser, som er i modstrid med det udledte narrativ.

Opsamling

Vi har for eksemplets skyld udledt et narrativ, som vi forestiller os topledelsen har forsøgt at etablere med sin brochure. Sammenlignet med udtalelse fra medarbejderne i R&A Squad har vi fundet, at der både er indikationer for, at medarbejdere oplever en opfyldelse af narrativet, men andre har oplevelser i modstrid med narrativet.

Vi har set indikationer på, at man kan bygge i hvert fald ét strategisk narrativ op. Man kunne måske ved specifikt at invitere medarbejderne, som ikke oplever narrativet opfyldt i deres nutid, med i en proces omkring justering af det fælles narrativ. Denne inddragelse kunne potentielt være med til at skabe et stærkere narrativ.

8.3 Aktiv påvirkning

I det følgende vil vi genbesøge tidligere behandlede temaer med Webers og Glynn's (2006) perspektiv på samspillet mellem institutioner (i dette tilfælde gruppen R&A Squad som en del af organisationen Nuuday) og meningsskabelse hos medlemmerne i institutionen (her medarbejderne).

Ligesom meningsskabelse sker hele tiden og er en kontinuerlig proces, argumenterer Weber og Glynn for, at der er en konstant og kontinuerlig interaktion mellem organisationen og den meningsskabelse, der sker hos medarbejderne i organisationen. De argumenterer også for, at meningsskabelsen går begge veje forstået på den måde, at organisationen skaber en kontekst, som påvirker medarbejdernes meningsskabelse, og den mening, som medarbejderne skaber, påvirker organisationen og hermed konteksten. Inspireret af Weber og Glynn ser vi på konteksten i organisationen som rammer for meningsskabelse, og ifølge Weick sker meningsskabelse, når man skaber forbindelse mellem rammen og de ledetråde, man samler op. (Hammer og Høpner, 2019)

Vi vil med Webers og Glynn's artikel forsøge at analysere mulighederne for påvirkning af i R&A Squad ved at se på. Denne delanalyse vil tage udgangspunkt i data og slutninger draget i andre delanalyser i denne undersøgelse.

Afsnittet er inddelt efter Webers og Glynn's begreber "priming", "editing" og "triggering", som for klarhedens skyld ikke er oversat.

Priming af meningsskabelse

Priming forstås som forberedelse af (i dette tilfælde) medarbejdere til meningsskabelse inden for en bestemt ramme. Sagt på en anden måde, ser vi på priming som påvirkning af det, som medarbejdere skaber mening fra – ledetråde og rammer. Organisationen kan selvfølgelig ikke påvirke, hvad medarbejderen opfanger af ledetråde, men organisationen har alligevel indflydelse på "udvalget" af ledetråde ved at sætte medarbejderne i bestemte situationer (f.eks. møder med specifikke formål eller om specifikke emner).

På denne baggrund ser vi på de faste møder i R&A Squad tidligere behandling som en tilbagevendende samling af priming-aktiviteter. Møderne har nogle direkte formål, men de tjener også det indirekte formål at fungere som et redskab til priming af meningsskabelse hos medarbejderne.

Priming i form af påvirkning af rammen for meningsskabelse kan ske ved målrettet brug af ord. Weber og Glynn beskriver, hvordan det at "forsyne" medarbejdere med bestemte ord vil påvirke medarbejderne til at anvende disse ord til at formulere sig. (Som diskuteret tidligere, er det at formulere sig en handling og hermed meningsskabende). Weber og Glynn bygger videre på denne idé og beskriver, hvordan "institutionalized language and discourse" spiller en central rolle i priming (2006, s. 1649) – altså en systematisering af ord.

Som vi forstår det, kan priming både være bevidst og ubevidst fra organisationens side. Der bliver jo talt meget i en organisation, men vi gætter på, at det kun er et minimum af det sagte, der er bevidst påvirket fra organisationens side.

Bevidst påvirkning af det sagte kan ske gennem arbejde med diskurser. Som tidligere diskuteret ser vi en tilstedeværelse af diskurser, og vi vil så forvente, at disse diskurser har hver sin priming-effekt på medarbejderne i et vist omfang.

Vi vurderer, at aktiv stillingtagen til brug af møder og diskurser kan anvendes til at påvirke meningsskabelse blandt medarbejderne i R&A Squad.

Editing af meningsskabelse

Vi forstår editing som påvirkning af meningsskabelse med en medarbejder, mens den sker. Påvirkningen sker gennem sociale interaktioner, hvor en medarbejder i sin meningsskabelsesproces påvirkes af andres forventninger til, hvad man skal gøre eller svare i en situation (Weber og Glynn, 2006). Organisationen har indflydelse på disse forventninger f.eks. gennem etablering af situationer med sociale interaktioner og feedback.

Vi betragter møder som sociale interaktioner og slutter heraf, at man kan opnå editing gennem møder. Editing-effekten, forstår vi, kan under møderne opnås ved moderation af, hvad der bringes op på møderne, og hvordan det diskuteres.

Som tænkt eksempel anvender vi Sprint Retrospective-mødet, hvor R&A Squad regelmæssigt vender tilbage til systematiseret, social refleksion over erfaringer fra de forgangne to uger på tværs af medarbejderne. Her kan den mødeansvarlige (moderator) potentielt vælge at fokusere på nogle erfaringer frem for andre eller at sætte nogle erfaringer i bestemt kontekst.

Feedback foregår på flere måder i R&A Squad, men uanset form har feedback en editing-effekt, da feedback er med til at afstemme medarbejdernes forventninger til opførsel (Weber og Glynn, 2006). Disse forventninger er i forvejen opbygget i organisationen sammen med medarbejderne. Den regulerende effekt af feedback ses tydeligt i Webers og Glynn's kommentar om, at feedback kan "make some enactments more successful than others" (2006, s. 1652). Vi tolker dette til, at man f.eks. gennem feedback kan komme ud for, at noget, man selv syntes var en god handling, bliver gjort til en dårlig handling, og herigennem påvirkes meningsskabelsen.

Møderne i R&A Squad kan altså både anvendes til priming og editing af meningsskabelse. Man kan også arbejde med feedback som et værktøj til editing.

Triggering af meningsskabelse

Med triggering-effekten beskriver Weber og Glynn (2006), hvordan man kan søge at opnå igangsætning eller fremprovokering af meningsskabelse på to måder: (1) Sørg for dynamiske fokus, der kræver opmærksomhed, og (2) skabe gåder, som indeholder modsætninger og tvetydigheder.

Med dynamiske fokus forstår vi som fokus, der jævnligt bringes op til overvejelse, og det at have flere fokus ad gangen. Igen ser vi R&A Squads faste møder som et godt eksempel. Vi forestiller os, at medarbejderne arbejder på hver sin opgave i løbet af et sprint, og hver medarbejder har fokus på sin opgave. Mens medarbejderen har fokus på deres opgaver, bliver vedkommende gennem de faste møder jævnligt bedt om at forholde sig til sin opgave. På denne måde flytter medarbejderens fokus sig måske fra selve opgaven, og løsningen af denne, til opgaven i relation til andre opgaver i squadet eller til en lignende opgave løst på et andet tidspunkt (og måske af en anden medarbejder på en anden måde). Fra møder kan medarbejderen også få feedback på opgaver eller ageren i fortiden. Medarbejderens fokus kan altså nå at skifte mange gange

gennem møderne mellem forskellige fokus på den samme opgave og fokus på helt andre opgaver eller forhold i squadet.

Vi forstår de ovennævnte gåder som situationer eller forklaringer, som ikke giver mening for medarbejderen. Her kan vores tidligere analyse af narrativ stillet over for medarbejders oplevelser bruges som eksempel. Medarbejderen kan være bevidst om (og måske enig i) det narrativ, som vi har udledt af Nuuday Roadshow Booklet (2020), men samtidig være bevidst om oplevelser i sin dagligdag, som ikke passer ind i narrativet eller måske er direkte i modstrid med narrativet. Eller måske finder medarbejderen modstridende eller tvetydige narrativer i brochuren. I begge tilfælde vil der opstå en triggerings-effekt hos medarbejderen, hvor medarbejderen ifølge Weber og Glynn (2006) vil gå i gang med at forsøge at skabe mening i det modstridende eller tvetydige, og medarbejderen vil opleve et øget behov for at finde mening i det.

Vi vurderer, at de faste møder i R&A Squad kan bruges til triggerings af meningsskabelse, samt at man med fordel kan søge at præsentere medarbejdere for tvetydigheder eller modstridende input. F.eks. gennem brug af narrativer.

Opsamling

Med udgangspunkt i tidligere delanalyser har vi søgt at identificere, hvordan eksisterende forhold i R&A Squad potentielt påvirker meningsskabelse blandt medarbejderne. Disse potentielle påvirkninger har vi forsøgt at analysere ud fra, hvordan man ifølge Weber og Glynn (2006) kan påvirke meningsskabelse aktivt.

Af denne delanalyse kan vi se, at især møder kan bruges til aktivt at påvirke meningsskabelse. Man kan også gøre diskurser, feedback og gåder til værktøjer til påvirkning af medarbejders meningsskabelse i ønsket retning.

8.4 Delkonklusion

I anden del af vores analyse har vi kigget på konteksten for meningsskabelse ved at vurdere tilstedeværelsen af diskurser for strategisk deltagelse. Vi udledte også et eksempel på et narrativ og sammenlignede dette med oplevelser i R&A Squad. Til sidst vurderede vi gennem tidligere analyser de eksisterende forhold for aktiv påvirkning af meningsskabelse.

I analysen af diskurser fandt vi, at nogle af medarbejdernes udtalelser giver indikationer på tilstedeværelse af diskurser, som hæmmer eller fremmer strategisk deltagelse. På baggrund af analysen vurderer vi også, at

der med skiftet til agile, er sket en bevægelse fra diskurser som hæmmer den strategiske deltagelse til diskurser som fremmer den.

I afsnittet *Narrativer* udledte vi et eksempel på et narrativ fra Nuudays interne brochure. Dette udledte narrativ blev sammenlignet med udtalelser fra medarbejderne for at se om det udledte narrativ går igen i squadet. På baggrund af dette vurderede vi om, der var indikationer på noget, der kunne bidrage til styrkelse af narrativet.

I sidste afsnit af analysen om *Aktiv påvirkning* vurderede vi, ved at se på tidligere delanalyser, om nogle eksisterende forhold i R&A Squad kan anvendes til aktiv påvirkning af meningskabelse blandt medarbejderne. Derudover, identificerede vi også potentielle værktøjer, der kan bruges til at udføre aktiv påvirkning af meningskabelse.

Samlet set har vi fået øjnene op for, hvordan konteksten spiller sammen med meningskabelse blandt medarbejderne i R&A Squad, og hvordan man kan arbejde med konteksten til at påvirke både meningskabelse hos medarbejderne og deres strategiske deltagelse.

Konklusion, handlemuligheder og refleksion

9 Konklusion

Når man kommer som udefrakommende, ligner Nuuday en organisation som mange andre. En stor virksomhed med tusindvis af ansatte, hvor der foregår et virvar af aktiviteter på kryds og tværs.

Vi har forsøgt at undersøge et udsnit af disse aktiviteter ved at udføre en undersøgelse i samarbejde med ledelsen og medarbejderne i R&A Squad. Denne undersøgelse har bestået af et antal interviews, som sammen med udvalgt teori har lagt grunden for en analyse af aktiviteter i R&A Squad. Formålet med undersøgelsen har været at finde ud af, hvordan vi kunne bidrage til fremmelse af meningskabelse og strategisk deltagelse blandt medarbejderne i R&A Squad.

Vi har haft det overordnede fokus at kigge på meningskabelse i R&A Squad. Vi har gennem to delanalyser kigget på eksempler på meningskabelse i medarbejdernes dagligdag og på den kontekst som meningskabelse foregår i herunder diskurser for strategisk deltagelse og narrativer.

I vores analyse så vi først på forskellige eksempler på meningskabelse blandt medarbejderne i R&A Squad. Vi baserede vores vurdering af, at der forekom meningskabelse, på et teoretisk perspektiv med udgangspunkt i Hammer og Høpner (2019) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005). Ud fra disse teorier belyste og vurderede vi, at der forekom meningskabelse især indenfor de faste møder i R&A Squad. Vi kiggede på eksempler på identitet ifølge Hammer og Høpner (2019) samt identitet og image ifølge Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) og diskuterede, hvordan dette kan spille ind i meningskabelsesprocessen. Derudover kiggede vi også på feedback, som vi mener er en meningskabende aktivitet, da vi vurderer, at flere elementer og processer for meningskabelse kommer i spil ved feedback.

I anden del af analysen så vi på konteksten for meningskabelse med henblik på diskurser for strategisk deltagelse, narrativer og for at se, om der var eksisterende forhold, der kunne bidrage til aktiv påvirkning af meningskabelse. Analysen blev foretaget med udgangspunkt i Manteres og Vaaras (2008) artikel om diskurser, Kaplans og Orlikowskis (2014) artikel om narrativer og Webers og Glynn's (2006) artikel om institutionelle mekanismer for meningskabelse. Vi valgte at kigge på konteksten for meningskabelse, da vi ikke mener at individuel meningskabelse kan stå alene. Vi kommer på baggrund af analysen frem til, at vi kan se indikationer på et skifte fra diskurser, der hæmmer strategisk deltagelse til, efter skiftet til agile, at se indikationer på diskurser, der fremmer den strategiske deltagelse blandt medarbejderne i R&A Squad.

Derudover udledte vi et narrativ på baggrund af en intern brochure fra Nuuday og sammenlignede dette narrativ med udtalelser fra medarbejderne for at se, om vi kunne observere, hvorvidt dette narrativ også var det man oplevede hos medarbejderne. Afslutningsvis brugte vi vores analyse til at se på om der eksisterede forhold, der kunne være med til aktivt at påvirke meningsskabelse gennem mekanismerne priming, editing og triggering, og vi identificerede værktøjer, som udnytter disse mekanismer.

Vi er gennem vores samlede undersøgelse kommet frem til, at ledelsen i R&A Squad kan fremme meningsskabelse og strategisk deltagelse blandt medarbejderne ved at sørge for at skabe grundlag for meningsskabelse og at søge at påvirke denne meningsskabelse målrettet. Dette kan de gøre ved at anvende møder som et værktøj til at fordre meningsskabelse samt at søge at skabe og vedligeholde diskurser, som er med til at sætte rammer for meningsskabelse, og som fremmer strategisk deltagelse.

På baggrund af vores undersøgelse har vi identificeret konkrete handlemuligheder henvendt til ledelsen i R&A Squad, som vi vurderer, kan hjælpe dem med at fremme meningsskabelse og strategisk deltagelse blandt medarbejderne. Uden undersøgelsen og den tilhørende teori have vi ikke kunne opstille så velfunderede handlemuligheder.

Vores undersøgelse har både styrker og svagheder. Vi har tilstræbt en rød tråd gennem hele undersøgelsen, hvilket har bidraget til en øget validitet. Yderligere har vi sikret, at vores analyse er funderet i data og teori, og hvor nødvendigt suppleret med tydeligt markerede antagelser. Dog har vi også været opmærksomme på, at den eksterne validitet er lav, da vi med vores undersøgelse ikke har grundlag for at kunne sige noget om forhold uden for R&A Squad. Vi mener, at vi grundigt har dokumenteret vores proces, metode og teorivalg, og herigennem opnået øget reliabilitet. Desværre har vi også måttet sande, at reliabiliteten af vores undersøgelse lider under en tvivlsom dataindsamling og til tider famlende analyseproces.

10 Handlemuligheder

I dette afsnit præsenterer vi to anbefalede handlemuligheder til ledelsen i R&A Squad. Handlemulighederne tager udgangspunkt i vores undersøgelse med tilhørende analyse og de teorier, vi har anvendt.

Handlemulighederne er henvendt til PO og CL. Vores anbefalinger er ikke tiltænkt den ene eller den anden, så de betegnes begge "lederen" eller i fællesskab "lederne" i det følgende.

10.1 Ceremonier 2.0

Inspireret af den store effekt møder kan have på medarbejdere og med den erkendelse, at det nuværende format ikke udelukkende er positivt, foreslår vi et genbesøg af den "pakke" af faste møder, kaldet "ceremonier", som blev introduceret sammen med agile. Vi foreslår en gennemarbejdning af de faste møder, som skal munde ud i en ny pakke af faste møder. Vi kalder denne nye pakke for Ceremonier 2.0.

Formålet er at skabe en ny generation af møder, der tager udgangspunkt i de enkelte medarbejders oplevelser og erfaringer. Det er vigtigt, at der er et stort element af feedback og ved at tage udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer frem for, at det er en række møder, der er dikteret, er vores forhåbning, at det får medarbejderne til at købe endnu mere ind på de nye ceremonier og indholdet af dem. Hvis de er med til at udforme ceremonierne, ser de dem forhåbentlig som mere relevante og udbytterige. Når gennemgangen udføres, kan det diskuteres, hvilke ceremonier skal beholdes? Hvordan skal indholdet være? Skal vi fjerne nogle ceremonier? Eller slå dem sammen med andre? Skal vi have nye ceremonier ind som vi synes vi mangler i dag?

Vi foreslår derfor, at lederne i R&A Squad gør to ting for at facilitere denne gennemgang af ceremonier:

- Interview af hver medarbejder i squadet angående ceremonierne.
- Afholdelse af en workshop med hele squadet, hvor ny pakke af ceremonier udtænkes og implementeres.

Interview af medarbejdere – Interviewguide

I det følgende forklares tankerne bag den interviewguide, som skal ligge til grund for interview med de enkelte medarbejdere i R&A Squad. Interview af de enkelte medarbejdere vælges, da en del af meningsskabelse foregår ud fra vores identitet (Hammer og Høpner, 2019), og fordi man gennem interviewet kan opnå større dybde og detaljegråd i vores data (Ingemann et al., 2019). Interviewguiden er udarbejdet med inspiration fra Ingemann et al. (2019) og kan findes i Figur 5 på side 68.

Vi foreslår at benytte et semistruktureret interview, der er inddelt i temaer med tilhørende spørgsmål. Indledningsvis afholdes en kort briefing, hvor det forklares over for medarbejderen, hvad formålet med og rammerne for interviewet er, samt nogle praktiske oplysninger. Det skal afklares med medarbejderen, at det er OK, at interviewet bliver lydoptaget, da man ønsker at bruge optagelsen til mere præcist at kunne lave databehandling efterfølgende. Hermed kan temaer og mønstre nemmere identificeres. Det skal også oplyses, at informationen opnået i interviewene kun er til internt brug i squadet. Derudover skal det oplyses, at

interviewet skal bruges som grundlag for en senere workshop. Afrund for god ordens skyld briefing med at høre om medarbejderen har nogen spørgsmål, inden interviewet går i gang.

Spørgsmålene er inddelt efter temaer, hvor interviewer starter med generelt at spørge medarbejderen ind til, hvilke ceremonier bliver afholdt i squadet. Dette gøres for at få en blød start og for at kunne lægge mærke til, om nogle specifikke ceremonier bliver fremhævet eller om en ceremoni ikke bliver nævnt. Ved at holde øje med dette kan der stilles opfølgende spørgsmål hertil, og det kan måske være med til på tværs af interviews at give en indikation om, hvilke ceremonier er mest værdsat i squadet.

Næste tema har til formål at belyse de positive elementer ved ceremonierne ved at prøve at få medarbejderen til at forholde sig til, hvornår vedkommende generelt føler, at de får noget ud af ceremonierne. Derefter kan der spørges ind til, hvilken ceremoni vedkommende konkret får mest ud af og hvorfor.

Herefter forsøger interviewer at kortlægge, hvornår medarbejderen ikke får udbytte af ceremonierne. Igen startes generelt, og efterfølgende kan man gå videre til specifikke ceremonier, og hvorfor den specifikke ceremoni vurderes, som den gør af medarbejderen.

Afslutningsvis ønsker interviewer at vide noget om indholdet i ceremonierne. Der kan være givet svar til dette i de foregående spørgsmål, men det er fint at spørge igen. Der kan være opstået nye tanker hos medarbejderen på dette tidspunkt. Interviewer starter med at høre, om der er noget, medarbejderen savner, at der snakkes om i squadet på ceremonierne. Dette kan være med til at fortælle interviewer, om der er noget, der skal skrues op for på de nuværende ceremonier, eller om man skal overveje at indføre en helt ny ceremoni, hvis man kan se et mønster på tværs af squadet. Efter dette spørges ind til, i tråd med foregående spørgsmål, om der er noget indhold, der er for meget af, eller som man ikke får nok ud af på ceremonierne. Det kan hjælpe ledelsen til, om der skal tales om indholdet på en anden måde, eller om det helt skal fjernes fra ceremonierne.

Interviewet bør afsluttes med en debriefing, hvor medarbejderen får mulighed for at tilføje noget, hvis de har noget på hjerte, og man bør høre medarbejderen, om der er opstået nogle spørgsmål, som de gerne vil have svar på.

Interviewguide:

Formål:

At afdække medarbejders holdning til vores ceremonier, og hvordan vi kan gøre disse bedre og mere relevante.

Briefing:

Fortæl formålet med interviewet.

Afklar med medarbejder om det er OK at optage. Nærmere for databehandling efterfølgende. Internt brug.

Interviewene vil komme til at ligge til grund for workshop.

Fortæl om, at du tager en snak med alle i squad om dette og senere vil afholde workshop, hvor vi sammen finder ud af, hvilke ceremonier vi skal afholde fremadrettet, og hvad indholdet af dem skal være.

Har du nogen spørgsmål, inden vi går i gang?

Tema	Spørgsmål
<i>Generelt om ceremonier</i>	Kan du gennemgå vores ceremonier? <u>Hold øje med:</u> Hvilke ceremonier bliver fremhævet. Hvilke ceremonier bliver ikke fremhævet.
<i>Generelt opfølgende</i>	Hvad får dig til at fremhæve Y ceremoni? Hvorfor nævner du ikke X ceremoni?
<i>Positivt</i>	Hvornår får du mest ud af ceremonierne? Hvilken ceremoni får du mest ud af? Hvorfor?
<i>Negativt</i>	Hvornår får du ikke så meget ud af ceremonierne? Hvilken ceremoni får du mindst ud af? Hvorfor?
<i>Indhold – Mere af noget?</i>	Hvad savner du bliver talt om i squadet?
<i>Indhold – Mindre af noget?</i>	Synes du, der er noget, vi bruger for meget tid på? Hvilke ceremonier/emner får vi ikke nok ud af?

Debriefing:

Er der opstået nogle spørgsmål, du gerne vil stille?

Har du noget, du gerne vil tilføje?

Figur 5 Interviewguide til interviews om ceremonier

Databehandling

Formålet med databehandlingen er at identificere mønstre i udtalelserne fra medarbejderne. Hvor er fællestrækkene? Hvad er godt? Hvad er dårligt? Hvad skal vi gøre anderledes? Vi foreslår, at de optagede interviews transskriberes for nemmere at kunne overskue den efterfølgende databehandling. Når

interviewene er transskriberet, anbefaler vi, at materialet kodes. Kodningen af data kan tage rent udgangspunkt i data og ikke skæve til temaerne fra interviewguiden. Dette kan foregå i en datamatrice, hvor udtalelser fra medarbejderne indsættes i kolonner ud for de enkelte temaer, som kan være angivet i rækker. Kodningen kan hjælpe til at identificere mønstre i udtalelserne fra medarbejderne, så de kan danne grundlag for det videre arbejde. Dette vil hjælpe til at føre en rød tråd fra interviewguide videre til den afsluttende workshop, hvor det hele skal behandles af squadet.

Workshop – Ceremonier 2.0

I det følgende vil vi fremlægge den workshop, hvor den nye pakke af ceremonier skal udarbejdes. Formålet med workshoppen er, at squadet skal behandle de temaer og mønstre vedrørende ceremonierne, som er blevet udledt af data fra interviewene. De resulterende temaer og mønstre skal gennemgås for, at squadet har en fælles forståelse af, hvilke elementer af ceremonierne de får noget ud af, og hvilke de ikke gør, så der kan skabes grundlag for et nyt sæt af ceremonier. Produktet for dagen skal være den nye pakke af ceremonier, Ceremonier 2.0. Workshopformatet vælges blandt andet, fordi det er en social proces, hvor squadet sammen kan forsøge at skabe mening om ceremonierne gennem formulering og social interaktion (jf. enactment, Hammer og Høpner, 2019).

Hele squadet indkaldes til en workshop, der vil forløbe over en dag. Der afsættes to timer til første del af workshoppen. Her vil lederne indledningsvist præsentere resultaterne af interviewene. Efterfølgende diskuteres dette in plenum, og fokus vil være på at diskutere, hvilke elementer man ønsker, skal være i ceremonierne. Hvad er fordele og ulemper ved den nuværende sammensætning af ceremonier?

Derefter deles squadet op i tre grupper, som nu får en time til at diskutere, hvorvidt de synes, at der skal nyt indhold i de nuværende ceremonier, eller om der skal etableres helt nye ceremonier. Dette gøres med udgangspunkt i udtalelser om, hvad medarbejderne savner, der bliver talt om på ceremonierne, og hvad der blev snakket om på første del af workshoppen. Efterfølgende får de samme grupper en time til at diskutere, om der er noget, der skal tages ud af de eksisterende ceremonier, eller om der er ceremonier, der ikke længere skal afholdes. Det, grupperne kommer frem til, skal præsenteres for de andre in plenum. Så de skal forberede et lille oplæg i denne forbindelse. Lederne skal være med her og give input, da de også er en del af squadet, men skal ikke diktere noget.

Afslutningsvis afsættes to timer til in plenum at præsentere, hvad grupperne kom frem til. Herefter skal squadet sammensætte, hvilke ceremonier skal afholdes, og hvad indholdet af ceremonierne skal være fremover. Lederne kan her fungere som facilitatorer, men det er squadet, der skal levere produktet.

10.2 Aktivér historien om R&A Squad

Inspireret af vores undersøgelse foreslår vi, at R&A Squad skaber sit eget, interne narrativ for sig selv som squad. Vi foreslår at skabe et narrativ, da det er et format, som spiller godt sammen med diskurser og meningsskabelse. Mere om dette senere. Det samlede forslag består af flere elementer, som for overblikkets skyld er samlet i Tabel 3.

Tabel 3 Elementer i forslaget Historien om R&A Squad

<u>Overskrift</u>
Narrativet fortalt af Nuuday
Narrativet om R&A Squad
Samspil eller ej
Italesæt strategi i R&A Squad

Narrativet fortalt af Nuuday

Den første øvelse består i, at medarbejderne i R&A Squad i fællesskab skal udlede et narrativ, som de læser ud af officiel kommunikation fra Nuuday. Øvelsen skal udføres for at træne R&A Squad i at være bevidste om narrativer og i at tænke i narrativer. Resultatet af øvelsen skal bruges også senere til sammenligning af resultatet af en anden øvelse.

Medarbejderne indkaldes til en workshop af tre timers varighed. Inden denne workshop har lederen fundet tre til fire eksempler på officiel intern kommunikation fra Nuuday frem. Kommunikationen skal indeholde beskrivelser af medarbejdere, roller, funktioner, organisationen, overgangen til agile og lignende. Kommunikationen må også meget gerne indeholde forventninger til, hvordan f.eks. organisationen eller medarbejderen skal være i fremtiden. Et godt eksempel på et stykke kommunikation, som indeholder lidt af alle disse elementer, er Nuuday Roadshow Booklet (2020).

De udvalgte stykker kommunikation sendes med indkaldelsen til workshoppen til medarbejderne, som bedes læse kommunikationen igennem og samtidig overveje, hvad det er Nuuday prøver at sige med den udvalgte kommunikation. Forberedelsen skal ikke defineres mere specifikt. Lederen forbereder sig på samme måde.

Ved introduktionen af workshoppen fortæller lederen, at opgaven for dagen går ud på at formulere, hvad det er for en historie eller fortælling, det er Nuuday som organisation prøver at fortælle med disse stykker kommunikation. Fortællingen eller narrativet må ikke være længere end tre linjer på en elektronisk A4-side. Medarbejderne inddeles i tre grupper, og der vil være to runder i løbet af workshoppen. Først en time, hvor hver gruppe kommer med ét forslag til et narrativ udledt af kommunikationen fra Nuuday. Forslaget skal

gerne indeholde et element af henholdsvis fortid, nutid og fremtid. Herefter en halv time in plenum, hvor de tre narrativer deles og diskuteres. Anden runde foregår ved, at medarbejderne går ud i de samme grupper igen nu med de tre narrativer. Medarbejderne har så en time til at kombinere de tre narrativer til ét. Den sidste halve time går så med in plenum at sammenligne de tre forslag til et samlet narrativ. Om muligt kombineres de tre forslag til ét, men ellers gemmes de resulterende et, to eller tre forslag.

Narrativet om R&A Squad

En måned efter afholdelsen af den første workshop indkaldes til den næste. Varigheden er igen tre timer, og denne gang er formålet at opnå de første udkast til narrativet om R&A Squad – igen med en maksimumlængde på tre linjer. Der er ikke nogen forberedelse til denne workshop, og lederen introducerer workshoppen ved at præsentere formålet, samt at medarbejderne skal forsøge at favne squadet, squadets opgaver og relevante interessenter i organisationen i helhed. Herefter følger en time, hvor tre nye grupper laver op til tre forslag til narrativer. En halv time in plenum, hvor forslagene kort præsenteres. I anden runde af en times varighed bedes medarbejderne genbesøge deres forslag og nu med inspiration fra de andre gruppers forslag. Medarbejderne skal i løbet af anden runde komme frem til ét narrativ for hver gruppe, og desuden skal de i denne runde forsøge at inkludere deres forståelse af squadets fortid og nutid samt deres forventninger til squadet fremtid. Som afrunding på workshoppen præsenteres de tre resulterende narrativer, som gemmes.

Endnu en måned senere afholdes tredje workshop med en varighed på tre timer. Lederen introducerer workshoppen som en forlængelse af den seneste workshop, hvor tre forslag til narrativer for R&A Squad var resultatet. Formålet med nærværende workshop er at komme frem til ét fælles narrativ for R&A Squad. Første runde på en time skal gå med, at hver af de tre på dagen nydannede grupper med udgangspunkt i de tre forslag til narrativer fra sidst skal forsøge at konstruere ét samlet narrativ for R&A Squad. Igen skal fortid, nutid og fremtid indbygges. Efter første runde præsenteres de tre endelige forslag til det samlede narrativ. Der holdes en pause på en halv time. Anden runde på en time foregår in plenum, hvor squadet sammen med lederne diskutere de tre forslag og ved afstemning vælges det narrativ, som bedst beskriver R&A Squad. Lederne kan deltage i snakkene in plenum, men kun medarbejderne kan stemme. Ved stemmelighed kan lederne udpege vinderen af de to med flest stemmer. Vurderer lederne inden afstemningen, at der er for stor uenighed om valget af narrativ, kan lederne vælge at udsætte afstemningen til et kort møde nogle dage efter.

Samspil eller ej

Den fjerde og sidste workshop afholdes en måned senere og skal vare to timer. Medarbejderne bliver vist en sammenstilling af deres udledte narrativ fra Nuuday og deres eget narrativ om R&A Squad. Herefter diskuterer medarbejderne i tre grupper i en time, hvad de tænker efter at have set denne samstilling. Den sidste time skal gå med samme diskussion nu blot in plenum. Der er ikke andet formål end, at medarbejderne tager stilling de to narrativer, og hvordan de passer sammen – eller ikke passer sammen. Hvis de to narrativer passer godt sammen, er det fint. Hvis medarbejderne til gengæld oplever, at narrativerne peger i hver sin retning, vil de formentlig undre sig over, hvordan og hvorfor narrativerne divergerer, som de gør. Dette er i første omgang godt. Herigennem opnås nemlig triggering (Weber og Glynn, 2006) af meningsskabelse hos medarbejderne, og de vil gå på jagt efter ny mening, hvilket kan bidrage til ny indsigt og måske nye idéer.

Italesæt strategi i R&A Squad

Arbejdet med narrativer og Ceremonier 2.0 kan ses som de indledende øvelser til en målrettet etablering af en diskurs internt i R&A Squad. Udover, at arbejdet formentlig kan have bevidstgjort medarbejderne om squadet og dets (strategiske) kontekst, vurderer vi det også forventeligt, at den aktive involvering af medarbejderne i det strategiske arbejde omkring squadet har sendt nogle signaler om, at medarbejdernes deltagelse i dette arbejde påskønnes og måske endda, at deres deltagelse er helt naturlig.

Vi anbefaler at etablere en diskurs om strategi i R&A Squad. Med dette mener vi, at strategi og deltagelse i det strategiske arbejde skal være et fremtrædende emne, der diskuteres i R&A Squad. Vi er bevidste om, at ikke alle medarbejdere vil være lige interesserede i at bruge kræfter på dette emne, og det er heller ikke tanken, at medarbejderne skal bruge meget arbejdstid på emnet. Pointen er, at strategi skal være et emne, som medarbejderne er bevidste om, og tænker ind i deres daglige arbejde, samt at medarbejderne finder det naturligt at deltage i strategiske overvejelser, når de selv eller andre (f.eks. lederne) bringer et emne op, som har strategiske implikationer.

Ordvalg er helt essentielt i en diskurs. Det er ordene, der udgør diskursen, og ordene er med til at rammesætte den mening, som medarbejderne skaber (jf. editing, Weber og Glynn, 2006). Start med at italesætte arbejdet med narrativer som en god og ”fed” oplevelse. Fortæl om resultaterne fra workshopperne, og fortæl om, hvordan squadet opnået disse sammen og med bidrag fra alle. Opmuntr medarbejderne til i det daglige at tale om workshopperne, og hvad de har fået ud af dem. Hold øje med muligheder for at binde en samtale, en opgave, et mødepunkt eller en begivenhed ind i R&A Squads narrativ. Italesæt i det hele taget strategi, som vigtigt, positivt og som afhængigt af medarbejdernes bidrag.

Italesættelsen af strategi skal ikke gøres på bestemte tidspunkter. Det skal gøres ad hoc og på mange forskellige måder og i alle mulige sammenhænge. Det skal både være med hele squadet, i mindre grupper og med individer. Det kan også gøres i forskellige formater. Send f.eks. jævnligt en mail ud, hvor et strategisk emne behandles, eller hvor der bedes om input til et emne. Sæt visuelt fængende plakater op, hvor der f.eks. står "Strategi eller kaos!".

Møder kan også bruges aktivt. Udover at tage snakke om strategi, når chancen måtte byde sig, så overvej at gøre strategi til et fast punkt på dagsordenen på et af de faste møder. Fra gang til gang forberedes så et kort indslag fra (helst) medarbejdere om noget konkret fra dagligdagen sat i strategisk sammenhæng. Et eksempel kunne være, at en medarbejder fortæller om en konkret opgave, vedkommende er blevet bedt om at løse, og hvordan opgaven passer eller ikke passer ind i R&A Squads narrativ.

Hvis eller når Ceremonier 2.0 er blevet udviklet og implementeret hold da et oplæg (f.eks. til det faste på punkt på dagsordenen om strategi) om processen omkring Ceremonier 2.0, og hvordan det var endnu en god strategioplevelse, og fortæl om Ceremonier 2.0 som et godt eksempel på, hvordan medarbejderne kan bidrage til indretningen og hermed den strategiske udvikling af R&A Squad.

10.3 Opsamling

Vi har i ovenstående handlemuligheder foreslået en gennemgang af de eksisterende ceremonier, kaldet Ceremonier 2.0, sammen med medarbejderne for at genbesøge, hvilke ceremonier afholdes og indholdet af dem. Dette for at sikre, at ceremonierne tager udgangspunkt i de forhold, som medarbejderne finder vigtige og relevante. Vi foreslår denne gennemgang, da vi gennem vores analyse har set de faste møder have en positiv effekt i squadet, men også at de kunne forbedres.

Vi har valgt workshop-formatet, da formatet indeholder en stor mængde social interaktion, og gennem arbejdet med narrativer kræves det af medarbejderne, at de formulerer deres tanker om squadet og dets omverden. Hermed aktiveres to elementer af Weicks meningskabelse blandt medarbejderne (Hammer og Høpner, 2019), som måske vil bidrage til en ny bevidsthed om squadet hos medarbejderne og til en bedre forståelse af squadets rolle og de samarbejder, de indgår i. Workshopperne er placeret med en måneds mellemrum i håb om, at medarbejderne vil reflektere over deres erfaringer fra workshopperne i hver mellempriode.

Lykkes det i narrativworkshopperne at opnå de resultater, som der er lagt op til, vurderer vi, at R&A Squad vil være nået frem til et stærkt narrativ, som på vejen til at blive lavet, potentielt har faciliteret frembringelse

af strategisk innovation (Kaplan og Orlikowski, 2014). Måske i form af helt nye idéer til, hvordan squadet kan bidrage til deres selvopfattede rolle.

Arbejdet med at etablere og vedligeholde en diskurs om strategi i R&A Squad skal være med til at styrke diskursen om Self-actualization (Mantere og Vaara, 2008), som vi også så indikationer på i vores analyse. Lykkes man med at styrke elementer, som styrker denne diskurs, vil man ifølge Mantere og Vaara kunne forvente en øget strategisk deltagelse blandt medarbejderne. Og vi ser her et potentiale for en selvforstærkende effekt. Vi ser også dette aktive arbejde med diskurser som en effektiv måde at opnå priming (Weber og Glynn, 2006) af sine medarbejdere.

11 Refleksion

Efter gennemførelsen af dette projekt står vi et nyt sted rent forståelsesmæssigt. Vi har især fået ny indsigt i de emner, vi har beskæftiget os med, og vi har fået øjnene op for, hvordan man i praksis kan sætte undersøgelser sammen med handlemuligheder.

I det følgende har vi reflekteret over, svagheder i vores undersøgelse, Martins rolle og vores egne praksis. Vi har også kort forholdt os til det projekt, vi udførte sidste semester.

Da vi netop havde erfaringer vedrørende Nuuday og squadet fra vores projekt sidste semester (Christoffersen et al., 2020), og ved, at Martin er en del af squadet, har der nok været nogle forhold, hvor vi har fundet noget indlysende. Vi har forsøgt at modvirke dette ved at holde os strengt til data i vores udlægning af forholdene i R&A Squad.

Refleksion over svagheder i undersøgelsen

Vores dataindsamling har som nævnt været mangelfuld. Det er gået op for os, hvor svært det kan være at lave en grundig og relevant dataindsamling. Som vi ser det, har en mulig grund til vores udfordringer været, at vores præcise fokus for opgaven kom meget sent i forløbet. Havde vores fokus været mere præcist tidligere i processen, tror vi også, at vi kunne have opnået nogle flere niveauer i vores dataindsamling. Vores nuværende data er nok for endimensionel i forhold til, hvad man kunne have ønsket. Med endimensionel mener vi, at vi eksempelvis spørger ind til feedback hos respondenterne, og vi hører dem også om møder, men vi får ikke boret nok i det, så vi får hele historien med om, hvad de tænker og føler om de enkelte emner. I vores første runde af interviews var fokus at være eksplorative og se på, hvad der dukkede op af temaer. Hvis vi havde været dybere nede i nogle af teorierne på dette tidspunkt, havde vi nok været i stand til at stille bedre uddybende spørgsmål, som kunne have øget kvaliteten af vores data. I forlængelse heraf om kvaliteten

overvejer vi også om vores analyse kunne have fået et løft ved at have transskriberet alle interviews for at gøre databehandlingen nemmere og grundigere, og vi hermed kunne have løftet kvaliteten af analyse gennem brug af citater.

I og med, at det præcise fokus for opgaven kom sent i forløbet, og vi dermed har haft en mangelfuld dataindsamling, har vi tænkt på, at denne opgave kan ses som en art pilotundersøgelse for en fremtidig og grundigere analyse af de forhold, som vi har undersøgt i denne undersøgelse. Vi mener selv, at vores valgte teorier har været gode til at belyse de emner og den problemstilling, vi endte med at vælge. Men vi mener også, at vores dataindsamling har været et hæmmende punkt i forhold til at få det fulde udbytte af teorierne. Samtidig har vi overvejet, om vi har forsøgt at favne for bredt med vores mange delanalyser på det tynde datagrundlag. Vi har trukket flere teorier ned over et begrænset datagrundlag, og her skulle vi måske hellere have haft færre teorier til mere dybdegående data for at kunne udnytte potentialet i teorierne bedre.

Egen rolle i undersøgelsen

Martin sidder som medarbejder i R&A Squad uden ledelsesmæssigt ansvar dog med specialopgaver og et vist koordinerende ansvar. Over for nogle af kollegaerne fra det gamle TDC Erhverv-team i squadet, vil Martin nok blive opfattet som menig medarbejder, men over for de tidligere YouSee-medarbejdere er det muligt, at han har en uformel lederrolle. Dette vurderet ud fra hans rolle og teamets sammensætning før sammenlægning til R&A Squad. Vi tror umiddelbart ikke, at dette har haft nogen indflydelse på undersøgelsen, da vi har den opfattelse, at respondenterne svarede åbent og ærligt på vores spørgsmål. Vores indtryk er, at de var trygge ved interviewsituationen og Martin som interviewer, og de virkede ikke umiddelbart påvirket af Kristians tilstedeværelse som fremmed. Vi bemærkede begge under interviewene, at respondenterne delte nogle, vurderer vi, personlige forhold med os. Derudover lagde Martin også mærke til, at f.eks. Respondent 1 fortalte nogle ting, som han ikke havde hørt fra hende før. Vi tager disse observationer som et udtryk for, at dialogen under interviewene har været åben og ærlig, og at vi har fået nogle oprigtige svar fra respondenterne.

Martin ser sig selv som tæt knyttet til squadet og som et aktivt medlem, der gerne vil bidrage til, at squadet klarer sig bedst muligt, samt at kollegaerne har det godt. Det virkede derfor naturligt for Martin at påtage sig en opgave med at "hjælpe" squadet i forbindelse med denne undersøgelse. Martin ser sig selv som en uformel del af ledelsen i R&A Squad, og Martin mener, at opgaven passer godt til hans rolle i squadet, som også involverer at give anbefalinger til ledelsen. Måske netop af denne grund har vi ikke oplevet, at vi er stødt på egentlige udfordringer i udførelsen af undersøgelsen. Vi har frit fået lov til at bruge medarbejdernes tid til interviews og er generelt ikke stødt på nogen modvilje. Hermed har vi haft fuldstændig frihed til indretning

af undersøgelsen, og vi har ikke skullet opfylde nogen krav fra organisationens side til, hvem vi måtte snakke med, eller hvordan det skulle foregå. Vi har altså ikke været nødt til at indrette undersøgelsen for at imødekomme udfordringer eller modarbejdelse fra organisationen. Dette ser vi som positivt for undersøgelsens reliabilitet, fordi selve målingen bliver mere præcis, når vi kan stole på de udtalelser, vi har fået. I modsætning til, hvis man eksempelvis kun måtte snakke med nogle bestemte medarbejdere som f.eks. en pressechef, der måske kunne have en bestemt og bevidst agenda.

Egen praksis

Med gennemførelsen af HD(O) har vi fået et helt nyt syn på vores organisationer, på interaktioner mellem kolleger, på hvordan ledere agerer på godt og ondt. I det hele taget ser vi meget mere, end vi gjorde før. Især er vi blevet inspireret af den socialkonstruktivistiske tankegang, som vi oplever, at HD(O) i helhed bygger på. Også idéen om refleksion som aktivt værktøj har vi taget til os, og vi bruger nu refleksion aktivt i vores daglige virker.

Vi har også fået en faglighed på forhold, som vi før kun havde en svag fornemmelse for eller slet ikke kendte til. F.eks. har Kristian jævnligt indkaldt sine medarbejdere til enkeltstående møder med specifikke formål som f.eks. at kortlægge udfordringer og mulige løsninger på en ny type udfordring, der er opstået. Kristian havde løbende observeret, at disse møder var rigtig gode, fordi man hurtigt fik anskueliggjort, hvordan en eller flere givne udfordringer kunne løses, og man trak samtidig på erfaringer fra flere dygtige kolleger, så løsninger blev bedre og dækkede bredere. Kristian havde også fået positive tilbagemeldinger på disse møder fra medarbejderne, som syntes, det var godt at blive trukket ud af den daglige rutine for at finde en god løsning på nye eller tilbagevendende udfordringer. Så Kristian var ikke i tvivl, om at disse kortlægninger var gode, men han vidste ikke rigtig, hvad der virkede andet end de konkrete produkter af arbejdet og tilbagemeldinger. Det var først efter at være blevet introduceret til Weick, at Kristian indså, at kortlægningsmøderne kunne ses som svarende til Weicks time-outs. Mange fornemmelser er siden blevet forklaret med meningskabelse, og nu er Kristian i stand til at arbejde med og lade sig inspirere af processerne bag meningskabelse til andre aktiviteter. De jævnlige kortlægningsmøder er blevet en fast del af måden, gruppen, som Kristian er leder af, arbejder på, og overvejelser inspireret af teori er nu blevet en fast del af Kristians overvejelser, når udfordringer skal løses, arbejdsgange skal etableres eller justeres, og når Kristian interagerer med andre dele af organisationen.

I forhold til egen praksis har undersøgelsen været med til at inspirere Martin til et nyt tiltag for R&A Squad. Dette tiltag er indførelse af et spørgeskema, som jævnligt skal sendes ud til squadets samarbejdspartnere for at modtage feedback på squadets arbejdet i forbindelse med et projekt. Martin håber på, at det kan have en

meningsskabende effekt både i relationen mellem squad og samarbejdspartner og internt i squadet. Som gennemgået i opgaven vurderer vi, at feedback kan have en meningskabende effekt, da det slår på flere elementer i meningskabelse. Dette kan forhåbentlig også være med til at udvikle squadets kompetencer, da man kan tale om, hvad er gået godt, og hvad er gået dårligt. Samtidig kan det forhåbentlig være med til at udvikle relationen med samarbejdspartnere, da de får mulighed for at blive hørt, og man kan have en dialog om, hvordan samarbejdet kan foregå i fremtiden. Til udarbejdelsen af spørgeskemaet vil Martin gå mere metodisk til værks i udformningen af spørgeskemaerne for at sikre de bedste betingelser for svar af høj kvalitet, som kan bruges i det videre arbejde.

Litteraturliste

Referencekode	Forfatter	Titel	År
Andersen (2014)	Ib Andersen	Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion i samfundsvidenskaberne	2014
Balogun (2001)	Julia Balogun	Strategic Change	2001
Chaffee (1985)	Ellen Earle Chaffee	Three Models of Strategy	1985
Christoffersen et al. (2020)	Bo Christoffersen, Devrim Ülgü, Kristian Kipp Lauesen, Martin Carlsen og Stefan Groth	Nuuday Tuumorow	2020
Flick (2018)	Uwe Flick	The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection	2018
Gergen (2009)	Kenneth J. Gergen	An Invitation to Social Construction	2009
Hammer og Høpner (2019)	Sverri Hammer og James Høpner	Meningsskabelse, organisering og ledelse – En introduktion til Weicks univers, Samfundslitteratur	2019
Ingemann et al. (2019)	J.H. Ingemann, L. Kjeldsen, I. Nørup og S. Rasmussen	Kvalitative Undersøgelser i Praksis	2019
Jacobsen og Thorsvik (2018)	Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik	Hvordan Organisationer Fungerer	2018
Kaplan og Orlikowski (2014)	Sarah Kaplan og Wanda Orlikowski	Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives	2014
Mantere og Vaara (2008)	Saku Mantere og Eero Vaara	On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective	2008
Mintzberg (1980)	Henry Mintzberg	Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design	1980
Nuuday Roadshow Booklet (2020)	Nuuday	Roadshow Booklet: Alt du behøver at vide om The Good Rebellion	2020
Rigby et al. (2016)	D.K. Rigby, J. Sutherland og H. Takeuchi	Embracing Agile	2016
Stacey (1993)	Ralph Stacey	Strategy as Order Emerging from Chaos	1993
Stringer (2014)	Ernst T. Stringer	Action Research	2014
Weber og Glynn (2006)	Klaus Weber og Mary Ann Glynn	Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory	2006
Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005)	Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe og David Obstfeld	Organizing and the Process of Sensemaking	2005

Bilag: Se separat bilagsrapport