

# HVORFOR SKAL DET GIVE MENING?

*Speciale om sensemaking i samarbejde med Systematic A/S*

Strategy, Organization and Leadership

School of Business and Social Science

Aarhus University

Juni 2022

**Forfatter**

Sille Konge Aarslev Jensen (202002299)

**Vejleder:**

Mona Toft Madsen

Antal tegn inkl. mellemrum og figurer: 131.993

Antal tegn inkl. mellemrum abstract: 4.581

(Antal tegn figurer:  $800 \cdot 3 = 2.400$ )

Opgaven er fortrolig

## **Abstract**

We are in the beginning of a crisis named *The Great Resignation* (Klotz, 2022). There are several reasons for this wave of redundancies; Unemployment is at its lowest and at the same time employees stop to a greater extent to reflect what creates meaning in one's life (Danmarks statistik, 2022), (Kloss, 2018). To investigate what creates meaning for employees to meet their needs, one should work with the meaning-creating perspective.

Weick (1995) argues that meaning largely arises in social constructions. This means that a sensemaking process takes place, whenever an employee in an organization is affected by several clues or disruptions (ibid). According to Murphy (2015), sensemaking is an obvious way to analyze the making of sense among actors in organizations (p. 15). With parts of Weick's 7 characteristics of the sensemaking perspective, the sensemaking process can be analyzed in an organization. Employees have a greater need for their work to make sense in addition to receiving a paycheck (Albæk, 2022). "Employee retention was, is, and will be a challenge for corporate human resources" (Kumar, 2020). When working with employee retention, the internal employer brand is relevant to work with, whereby organizations can target various retention activities to a coordinated human resource strategy. (Backhaus & Tikoo, 2004 s, 513).

It therefore requires organizations to work on sensemaking as part of their retention strategy. Furthermore, the importance of psychological security in this process is highlighted, as a high degree of psychological security can lead to several benefits such as enabling learning, innovation and growth for the organization. Focus on working with retention could also lead to the employee will feel confident in expressing their opinion and admit making mistakes (Edomson, 2014).

With this report, I wanted to investigate how sensemaking affects retention in Systematic with the following overall issue:

*How can the literature on sensemaking support Systematic's work to retain employees?*

Here, five individual interviews were conducted with employees, from the software company Systematic, to investigate how employees form meaning through Systematic. Below, it was examined what kind of meaning and including challenges in this process. This assignment was prepared based on the hermeneutic paradigm, where I aimed to examine the employees' subjective perception of meaning through their work at Systematic.

The results of the report showed that employees to a large extent come to work because they have some relationships that they find meaningful to be a part of. Furthermore, it was an important feeling that you have a common interest in working as a team, where mistakes and challenges must be a natural part of this context.

The importance of these elements has only dawned on the employees after the employment. Before hiring, they thought the products were meaningful, which still has a degree of meaning for the employees, but it is the meaningful relationships with the colleagues that keep the employees from changing jobs. Only when employees experience negative emotions in these relationships, did they consider changing jobs. *Boring* work tasks can be fine for the employees, but challenge with relations is difficult for the employees. As (Albæk) 2022 argue, you cannot be led by someone you do not like.

Weick is complex to understand and work with (Hammer & Høpner, 2014), therefore one should work further on the concept and illuminate several perspectives of the concept of sensemaking. The task ended primarily with illuminating the impact of social relations on the meaning-creating process in this social world, Systematic.

Here, one should further investigate how an organization can work with clues, to contribute to a positive meaningful process for employees, but also become aware of what challenges the meaningful process beyond relationships with colleagues and the manager.

In connection with future research, there are some areas that should be further elucidated within psychological security. High levels of psychological security, located in the *high-performance zone*, are considered the goal (Edmondson, 2014). It can be investigated whether employees can become too psychologically safe. Only the positive aspects of the high degree of psychological security are argued, such as promoting learning, innovation, growth and more. Therefore, one should investigate whether one can become too psychologically secure and what consequences it may have for the individual and the team one is part of.

## **Indholdsfortegnelse**

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Problemafgrænsning .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Systematics organisationsopbygning .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Rapportstruktur .....</b>	<b>3</b>
<b>5. Litteraturstudie .....</b>	<b>4</b>
<i>5.1 Sensemaking .....</i>	<i>4</i>
<i>5.2 Organisatorisk meningsskabelse .....</i>	<i>5</i>
<i>5.3 Meningsskabelsesprocessens syv karakteristika .....</i>	<i>7</i>
<i>5.4 Kritisk vinkel på Weicks meningsskabelse .....</i>	<i>12</i>
<i>5.5 Fastholdelse af medarbejdere gemmen sensemaking .....</i>	<i>13</i>
<i>5.6 Perspektiver på fastholdelse .....</i>	<i>13</i>
<i>5.7 Graden af psykologisk sikkerhed påvirker fastholdelsen .....</i>	<i>16</i>
<i>5.8 Illustration af meningsskabelse og psykologisk sikkerhed påvirker fastholdelsen .....</i>	<i>18</i>
<b>6. Metode .....</b>	<b>19</b>
<i>6.1 Metodologi .....</i>	<i>19</i>
<i>6.2 Filosofisk orientering: Hermeneutikken .....</i>	<i>19</i>
<i>6.3 Dataindsamlingsproces .....</i>	<i>21</i>
<i>6.4 Deltagere .....</i>	<i>21</i>
<i>6.5 Dataindsamling .....</i>	<i>22</i>
<i>6.6 Tematisk analyse .....</i>	<i>23</i>
<b>7. Analyse .....</b>	<b>23</b>
<i>7.1 Tema 1) Man har et liv, hvor man fungerer bedst i fysisk nærvær med sunde relationer .....</i>	<i>24</i>
<i>7.2 Tema 2) Meningsskabelse gennem software .....</i>	<i>27</i>
<i>7.3 Tema 3) Vigtige relationer i teamet i en organisation med topstyret ejerlederskab .....</i>	<i>29</i>
<i>7.4 Tema 4) Forskellige grader af psykologisk sikkerhed i Systematic .....</i>	<i>32</i>
<i>7.5 Opsummering på analyse .....</i>	<i>35</i>
<b>8. Diskussion .....</b>	<b>36</b>
<i>8.1 Ledetråde opfanges forskelligt .....</i>	<i>36</i>
<i>8.2 Ikke et fælles mål, men en fælles interesse i teamet .....</i>	<i>37</i>
<i>8.3 Hvordan fastholder man medarbejderne? .....</i>	<i>38</i>
<i>8.4 Psykologisk sikkerhed som redskab .....</i>	<i>39</i>

8.5 <i>Ord skaber virkelighed</i> .....	41
8.6 <i>Illustration: Påvirkningen af intention om at blive i Systematic</i> .....	42
<b>9. Anbefalinger til Systematic</b> .....	<b>43</b>
9.1 <i>Undersøg løbende den psykologiske sikkerhed og ager på det</i> .....	44
9.2 <i>Arbejd med den meningsskabende proces</i> .....	45
<b>10. Konklusion</b> .....	<b>45</b>
<b>11. Implikationer for forskning</b> .....	<b>46</b>
<b>12. Bibliografi</b> .....	<b>47</b>
<b>13. Bilagsoversigt</b> .....	<b>50</b>
<i>Bilag 1: Gallup 2021: Employee engagement</i> .....	50
<i>Bilag 2: Gallup 2021: Daily sadness</i> .....	50
<i>Bilag 3 Gallup 2021: Daily stress</i> .....	51
<i>Bilag 4: Ledige stillinger i Systematic 2022</i> .....	51
<i>Bilag 5: Opsigelsesprocent for Systematics personale 2021</i> .....	52
<i>Bilag 6: Systematic A/S</i> .....	52
<i>Bilag 7: Sensemaking: De syv processer</i> .....	52
<i>Bilag 8: Building of Psychologically Safe Workplace</i> .....	53
<i>Bilag 9: Interviewguide</i> .....	54
<i>Bilag 10: Transskribert og kodet interview med medarbejder C</i> .....	57
<i>Bilag 11: Transskribert og kodet interview med medarbejder A</i> .....	75
<i>Bilag 12: Transskribert og kodet interview med medarbejder T</i> .....	90
<i>Bilag 13: Transskribert og kodet interview med medarbejder M</i> .....	99
<i>Bilag 14: Transskribert og kodet interview med medarbejder J</i> .....	107
<i>Bilag 15: Kodning af temae til analyse</i> .....	121
<i>Bilag 16: Systematic employee satisfaction survey</i> .....	128
<i>Bilag 17: Systematics fastholdelse og udvikling af personale</i> .....	128
<i>Bilag 18: Employer branding strategy 2022-2025</i> .....	129
<i>Bilag 19: Strategy 2022-2025: Full potential under inspiring leadership</i> .....	129
<i>Bilag 20: Strategy 2022-2025: Next step – implementation workshops</i> .....	130
<i>Bilag 21: Systematics udvikling af personale</i> .....	130

## 1. Introduktion

Lønnet arbejde er en central del af de fleste menneskers liv. De bruger en betydelig del af deres vågne timer på at udføre lønnet arbejde eller søge efter et. Det er derfor overraskende, at når man undersøger individers glæde indikerer det, at arbejdet bidrager til at forringede livskvaliteten målt flere steder i verden (Bryson & MacKerron, 2017). Selv om de fleste mennesker jagter en form for arbejde, befinner vi os i dag i en tid, hvor der aldrig har været flere ansatte sige op (Mosbech, 2022). Samtidig har der aldrig været så mange, som forbinder deres arbejde med den mindst meningsfulde del af deres liv, kun overgået af at ligge syg (Bryson & MacKerron, 2017).

Anthony Klotz (2022), fastslår at vi står midt i en krise såkaldt *The Great Resignation*. I Danmark slår antallet af opsigelser nye rekorder hver måned (Mosbech, 2022). Det er med til at udforde virksomhederne med den manglende arbejdskraft, men samtidig tyder det på at der er noget "galt" i det jobmarked, som størstedelen af befolkningen er en del af. Vi befinner os altså i et samfundskritisk paradox, hvor virksomhederne forsøger at fastholde medarbejdere, som i stigende grad er mindre engagerede (bilag 1), mere triste (bilag 2) og med et stigende niveau af stress (bilag 3). Ydermere er en af de hyppigste fortrydelser på dødslejet, at arbejdet har fyldt for meget (Steiner, 2012). Det betyder ikke, at målet er at alle skal arbejde mindre, men at arbejdet skal give mening, hvis medarbejderne ikke skal ende op med at fortryde den tid, der blev brugt på det såkaldte arbejde (Albæk, 2022).

"What if the next global crisis is a mental health pandemic? It is here now. Negative emotions — worry, stress, anger and sadness — among employees across the world reached record levels in 2020"  
 (Gallup, 2021, p. 2).

Der er flere grunde til denne opsigelsesbølge; ansatte tager magten på arbejdsmarkedet samtidig med, at de i højere grad stopper op for at vurdere, om det arbejdet giver mening i deres liv (Kloss, 2018). Her kan jagten på mening og oprør mod 'vi lever for at arbejde' påvirke de stigende opsigelser (Mosbech, 2022). Flere virksomheder er begyndt at arbejde med fastholdelse gennem *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004), men den meningsskabende proces kan være udfordrende at arbejde med i praksis, hvorfor det kan mislykkes (Hammer & Høpner 2014, s. 11).

Kampen om at fastholde talentfulde medarbejdere er dermed en udfordring for mange virksomheder (Kahne et al, 2017). I et jobmarked, hvor talenterne i højere grad tænker over, at arbejdet skal være meningsfyldt og hvor magten mellem arbejdsgiver og arbejdstager er byttet rundt (Kloss, 2018), kan det være en udfordring at fastholde talenterne. I Danmark var ledighedsprocenten på 2,5 pct. af arbejdsmarkedet (Danmarks statistik, 2022), hvilket betegnes som fuld beskæftigelse. Ledighedsprocenten er på det laveste niveau siden juni 2008 (ibid), hvilket betyder, at der generelt ikke er mangel på jobs.

Man kan derfor argumentere for at virksomhederne er nødt til at arbejde med at fastholde deres talentfulde medarbejdere, for at kunne fungere som organisation. Meningsskabelse muliggør indramning af begivenheder af nogle af de informationer, som medarbejder møder i løbet af dagen, som gør at verden synes mere kontrollerbar og fører til skabelsen af mening for individet (Weick, 1995, s. 14). Medarbejdere efterspørger i højere grad mening i deres arbejde, hvorved organisationer er nødt til at arbejde med den meningsskabende proces (Albæk, 2022).

Systematic A/S, en softwarevirksomhed i IT-industrien, forsøger at fastholde medarbejdere i et jobmarked, hvor andre virksomheder kæmper om at tiltrække selvsamme talenter, også betegnet som *war for talents* (Kane et al., 2017). Systematic har i dag mere end 50 åbne jobopslag, som virksomhedens rekrutteringsansatte har udfordringer med at besætte (bilag 4). I forsøg på at tiltrække og fastholde talenterne, er det relevant at arbejde med intern employer branding, for at skabe en arbejdsplads, som medarbejderne har lyst til at fortsætte med at være en del af og som herefter kan brandes eksternt også (Backhaus & Tikoo, 2004) I regnskabsåret 2020/2021 var medarbejderomsætningen i Systematic 14,5 %. Målsætningen var 10 % (bilag 5). Der er altså flere der forlader Systematic årligt end målsætningen. I forsøg på at ligge under de 10% og bidrage til en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne, bør Systematic arbejde med det interne employer brand og dermed undersøge, hvad der gør at medarbejderne tager på arbejde hver dag og hvilke eventuelle faktorer, der gør, at de overvejer at søge væk fra virksomheden.

"Dygtige og engagerede medarbejdere er en forudsætning for alt, hvad vi gør – og derfor har vi særligt fokus på at sikre faglig, fysisk og mental trivsel hos medarbejderne i Systematic" (Systematic, 2022). Systematic fremlægger, at de har fokus på fysisk og mental trivsel, men ikke hvordan de gør det. Ydermere nævner Systematic, at det kan få betydelige konsekvenser for virksomheden, hvis medarbejderne ikke er motiverede, ikke udvikler sig eller præsterer dårligt for at kunne levere deres løsninger (ibid). Det er altså ikke kun afgørende at forsøge at fastholde medarbejderne i virksomheden, men også forsøge at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne er motiverede og finder det meningsfuldt at udvikle sig i netop denne virksomhed.

"Vi har konstant i størrelsesordenen 80 åbne stillinger. Der er simpelthen en så voldsom mangel på kandidater, så vi nu er i en situation, hvor virksomhederne hapser fra hinanden" (Rønnau, 2022, citeret i dansk industri, 2022).

Systematic er i en økonomisk vækst (Deloitte, 2022), hvor de har brug for deres arbejdskraft og dermed er udfordringen med fastholdelsen et problem (bilag 5). Det tyder dermed på, at der mangler viden om hvorfor medarbejderne siger op. Både for at kunne knække kurven, men også for at kunne bidrag til et miljø, som medarbejderne ikke har lyst til at søge væk fra.

## 2.Problemafgrænsning

I forsøg på at forbedre fastholdelsen af medarbejderne i et arbejdsmiljø, som medarbejderne finder meningsfuldt at være en del af, vil jeg med denne opgave forsøge at få indsigt i hvordan medarbejderne skaber mening og ikke skaber mening i deres arbejde. Her afgrænses der til medarbejderne i Danmark, da det er her Systematic har deres største udfordring med at fastholde medarbejdere (Rønnau; dansk industri, 2022). Det leder dermed op til følgende problemformulering:

*Hvordan kan litteraturen om sensemaking understøtte Systematics arbejde med at fastholde medarbejderne?*

- *Hvad indeholder litteraturen om sensemaking?*
- *Hvordan kan Systematic forsøge at bidrage til et meningsfuldt arbejde for medarbejderne?*
- *Hvordan kan Systematic forsøge at anvende denne viden i forsøg på at fastholde flere medarbejdere?*

## 3.Systematics organisationsopbygning

Systematic A/S, som blev etableret i 1985, bestod dengang af to medarbejdere og et produkt (Systematic, 2022). I 1992 forlod en af grundlæggerne Systematic, som førte til at der var en ejerleder, som i dag, 35 år senere fortsat står i spidsen for virksomheden; Michael Holm (ibid). Han driver fortsat Systematic med over 1100 medarbejdere fordelt i verden. Hovedparten af medarbejderne, 800, har deres daglige gang på hovedkontoret i Aarhus (bilag 6) I dag er iværksætterdrømmen blevet til Danmarks største privatejede softwarevirksomhed, som leverer kritiske softwareløsninger til store private og offentlige kunder i Danmark og flere end 50 andre lande (bilag 6). Systematic er en hierarkisk opbygget organisation med en ejerleder og herunder forskellige teams, såedes alle medarbejdere er tilknyttet et team. "Det er vigtigt, at vi arbejder som holdspillere, og vi tror faktisk på, at vi kun kan opnå vores mål ved at samarbejde og udnytte det fulde potentiale" (Systematic, 2022). Systematic er altså bevidst opbygget i teams, da det betragtes som en styrke.

## 4.Rapportstruktur

Nedenfor ses strukturen for rapporten, for at give et overblik over fremgangsmåden. Jeg starter med et litteraturstudie, da opgaven tager udgangspunkt i disse emner, som belyses her. Det lægger op til metodeafsnittet, hvor jeg argumenterer for mit valg af metode, som danner grundlag for analysedelen. Herefter analyseres data på baggrund af teori og empiri, som efter en diskussion fører til anbefalinger. Rapporten afsluttes med fremtidig forskning.



Figur 1 Rapportens struktur. Kilde: Egen tilvirkning

## 5. Litteraturstudie

For at kunne gå i dybden med denne forskning, udarbejdes en litteraturgennemgang i følgende afsnit. Jeg vil introducere teoretiske perspektiver vedrørende *sensemaking*, som ligger til grund for denne opgaves forskningsspørgsmål. Her arbejder jeg med teoretiske perspektiver fremfor en teori, da begrebet *sensemaking* har flere perspektiver og aldrig er defineret som én teori (Maitlis & Christianson, 2014). I stedet indeholder begrebet flere temaer og perspektiver (Weick, 1995). Weick (1995), som blev særligt kendt for det meningsskabende perspektiv gennem sin bog "sensemaking in organizations", argumenterer for at *sensemaking* indeholder nogle temaer, som overordnet påvirkes af syv karakteristika, som dette litteraturstudie vil tage udgangspunkt i med forskellige vinkler. Ydermere belyser jeg begrebet fastholdelse, da det er relevant for opgavens forskningsspørgsmål at definere og arbejde med dette begreb i forlængelse af *sensemaking*, da *sensemaking* kan bidrage til hvorvidt medarbejderen finder det meningsfuldt at møde ind på den samme arbejdsplads hver dag.

### 5.1 Sensemaking

"The sensemaking perspective is a frame of mind about frames of mind that is best treated as a set of heuristics rather than as an algorithm" (Weick, 1995, s. xii). Begrebet *sensemaking*, som kan oversættes til det danske begreb *meningsskabelse*, er en kontinuerlig proces, hvor individet naturligt tillægger erfaringer mening således situationer tillægges mening (Hammer & Høpner, 2014, s. 164).

Meningsskabelse handler om at tillægge "noget" mening og dermed skabe en forståelse og tolkning (Weick, 1995, 4, 30). Den oprindelige forestilling om meningsskabelse refererer til den proces, hvorved mennesker giver mening til erfaring (Weick, 1979). Det sker altså retrospektivt (ibid). Meningsskabelse sker ubevidst og hele tiden, og ud fra Weicks optik vil mennesker altid søge at skabe mening med det, de møder (Hammer & Høpner, 2014, s. 89). Meningsskabelse gør det muligt at indramme begivenheder og punktere mange af de løbende informationer og sansninger, som organisatoriske aktører oplever, således verden forstås mere enkel og kontrollerbar. Weick mener, at begrebet *meningsskabelse* forstås bogstaveligt som *skabelse af mening* (Weick, 1995, s. 14).

"To sense something sounds like an act of discovery. But to sense something there must be something there to create the sensation. And sensemaking suggests the construction of that which then becomes sensible" (Weick, 1995, s. 14). Der skal altså være et aktivt skabende element i processen, som er noget andet end fortolkning, som kan forveksles, men der er en væsentlig forskel. I fortolkning har man noget givet, som skal fortolkes. Ved det meningsskabende perspektiv er der fokus på den skabelse, der går forud for den fortolkende proces. Som aktør 'vælger' man altså hvad der skal fortolkes ud fra det der dannes mening om.

Meningsskabelse er ifølge Murphy (2015) en oplagt indgang til at analysere organisering, forandringer, ledelse, strategiudvikling, kommunikation og meningsskabelse blandt aktører i organisationer (s. 15). Da meningsskabelse sker hele tiden og mange forskellige steder i organisationen, vil nogle processer ifølge Weick være aftagende, mens andre stiger i intensitet. Man kan dog kun opleve et øjebliksbillede, da der altid vil være ny meningsskabelse i gang (Hammer & Høpner, 2014, s. 66).

## 5.2 Organisatorisk meningsskabelse

Weick (1995) argumenterer for at mening i høj grad opstår i sociale konstruktioner. Det betyder, at der foregår en meningsskabende proces som medarbejder i en organisation, som er påvirket af flere ledetråde eller forstyrrelser (ibid). En organisation kan betegnes som en kollektiv aktør, der lader individuelle aktører interagere (Geser 1990). En organisation forstås således som en specifik social kontekst, der former, hvordan individuelle aktører opfører sig. Weick (1995) argumenterer for, at aktørerne skaber et kort over omgivelserne de er i. Kortet ser ikke nødvendigvis helt ens ud for alle aktører, da det er subjektivt hvad man tager med i den proces. Vigtigt er, at de forskellige kort (normerne) er tilstrækkeligt ens til, at det tillader aktørerne at koordinere deres arbejde med hinanden (ibid). Kortene bliver kontinuerligt testet og tilpasset via aktørernes kommunikation og handlinger med hinanden. Meningsskabelse er funderet i både individuel og social aktivitet, om de to overhovedet er adskillelige, vil være et tilbagevendende spørgsmål (Weick, 1995, s. 6). Organisationer er ifølge Weick meget mere komplekse og rodede, end de forestillinger, man kan have.

I stedet for at se organisationen som et struktureret velordnet miljø med stabile arbejdsafdelinger som ser det samme mål, forstår Weick organisationer med usikre sociale mønstre, som vedligeholdes og ændres gennem aktørernes handlinger. Organisationer formes altså ud fra bestemte sociale aktivitetsmønstre, handlinger og rutiner. Her har man sjældent samme mål, men snarere en form for fælles interesse, da aktører kan indgå i gensidigt betingede relationer uden samme målforfølgelse (ibid). Der vil dog oftest ske det, at der over tid udvikles fælles normer og tildeles mål også. Denne proces ændrer sig løbende, da organisatoriske omgivelser ændrer sig gennem eksempelvis udskiftning af medarbejdere, som vil føre til at relationerne og den gensidige betingede fælles interessere gradvist ændrer sig.

Ifølge Dette vil altid ses retrospektivt, da det først opdages, når det er sket. Man kan derfor tale om et øjebliksbillede af de sociale relationsmønstre, som ligger i fortiden, hvor organisationer bliver såkaldte "temporære reifikationer" (Lindberg, 2002, s. 61).

Ydermere omhandler meningsskabelse særligt sproget og kommunikationen (Weick et al, 2005). Der er en tæt sammenhæng mellem organisering og meningsskabelse, hvilket kan efterlade spørgsmålet, om der sker organisering uafhængigt af meningsskabelse (Hammer & Høpner, 2014). Czarniawska (2014) argumenterer for, at der er en forskel. Forskellen findes i at meningsskabelse vedrører sprog, mens organisering ydermere kan inkludere ikke sproglige handlinger. I den meningsskabende proces er sproget altså vigtigt for at kunne forstå individernes subjektive opfattelser og handlinger. "During sensemaking, people develop some sort of sense regarding what they are up against, what their own position is relative to what they sense, and what they need to do" (Weick 1999, p. 42). Ved at konstruere en sammenhængende forestillingen af virkeligheden, bliver meningsskabelse derfor et springbræt til handling (ibid).

Organisatorisk meningsskabelse handler i høj grad om spørgsmålet: *Hvordan bliver noget til en begivenhed for organisationens medlemmer?* For det andet handler sensemaking om spørgsmålet: *Hvad betyder en begivenhed?* (Weick et al, 2005). Meningsskabelse og organisation konstituerer dermed hinanden "organization is an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it toward certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules" (Tsoukas and Chia 2002, p. 570). Vi er nødt til at forstå hinanden, for at kunne forstå hinanden.

Med rod i Weicks (1995) arbejde med begrebet *meningsskabelse*, er organisatorisk meningsskabelse blevet et kernebegreb for at studere organisatorisk adfærd (Maitlis og Christianson 2014). *Mening* defineres som et grundlæggende socialt element, der bringer 'orden i det sociale livs kaos', der er karakteriseret ved en rigdom af muligheder. Således strukturerer mening det oplevede (Luhmann 1971). Organisatorisk meningsdannelse har til formål at forstå mening. Dens udgangspunkt er antagelsen om, at mening i organisationen er socialt konstrueret. Mere præcist definerer individuelle aktører, der er en del af en organisation, begivenheder, der former deres adfærd. De arrangerer disse begivenheder i fortolkningsrammer, som organisationer giver, og som gennemføres gennem interaktion. Denne konstellation giver en gensidig forståelse og giver individuelle aktører mulighed for at give mening om, hvad der foregår, og hvad de laver (Weick 1995). "Hvis du vil drive en virksomhed, der er mere produktiv, effektiv, kreativ og innovativ, og er bedre til at fastholde medarbejdere, hvor stressniveauet er lavt, hvor sygedagene er faldende og dermed i sidste ende tjener flere penge – så bliver du nødt til at skabe mening i den organisation, du leder" (Albæk, 2022).

Albæk argumenterer for at meningsskabelse skal prioriteres, for at kunne lykkes med at fastholde talentfulde medarbejdere i et arbejdsmiljø, som giver værdi til deres liv i hvad end individet finder meningsfuldt ved arbejdet (ibid). Som tidligere nævnt, skabes meningen gennem individerne selv og ud fra elementer, som er med til at forme den meningsskabende proces. Man kan som medarbejder derfor ikke forvente, at organisationen opfylder den meningsfulde følelse for medarbejderen, men man kan, ved at kende til det, som medarbejderne opfatter som meningsfuldt i deres arbejde forsøge at arbejde med, hvordan man imødekommer disse aspekter fra organisationens side.

### 5.3 Meningsskabelsesprocessens syv karakteristika

For at forstå den meningsskabende proces, er det relevant at belyse de syv karakteristika Weick er skaben bag. Weick præsenterer (1995) et samlet bud på, hvordan man kan forstå meningsskabelse i organisationer, som bygger på hans omfattende analyse af selvsamme begreb. De syv karakteristika skal ikke forstås som endegyldig for den meningsskabende proces, ligesom det heller ikke er alle syv elementer som behøver at være lige fremtrædende i sådan en proces. Det betyder ikke, at de ikke har en betydning, men det afhænger af kontekst og handling. Disse syv kendeteogn opsummerer meningsskabelses processen, som Weick definerer således:

"Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances" (Weick et al., 2005, s. 409).

Weick argumenterer for, at hvis man vil forstå processen vedrørende meningsskabelse, bør man særligt være opmærksom på disse syv karakteristika. De kan fungere som en overordnet retningslinje for undersøgelse af meningsskabelse i den forstand, at de indikerer, hvad meningsskabelse er, hvordan den fungerer, og hvor den kan gå galt (Weick, 2015, s. 45).

- 1) Sensemaking sker med udgangspunkt i identitet
- 2) Sensemaking sker retrospektivt
- 3) Sensemaking sker gennem skabelse i handling
- 4) Sensemaking sker i en social sammenhæng
- 5) Sensemaking sker i en fortløbende proces
- 6) Sensemaking er fokuseret på og udgår af udtrukne ledetråde
- 7) Sensemaking er drevet af sandsynlighed frem for nøjagtighed (Grecve & Shalech, 2015).

Disse ovenstående aspekter er ofte udgangspunkt for analyser af meningsskabelse, og hvert af de syv karakteristika relaterer sig til de andre seks (bilag 6), som gør det relevant at gennemgå alle syv.

### **1) Meningsskabelse sker med udgangspunkt i identitet**

Det første element er identitet. Weick har placeret identitet øverst på listen, da etablering og opretholdelse af identitet er en central del af meningsskabelsen (Weick, 2015, s. 48). Denne proces beskrives, ligesom de andre processer, som bevægelige, kontekstuelle, sociale konstruktioner (Murphy, 2015, s. 29). Weick (2015) har om dette udtalt "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger?" (s. 46). Meningsskabelsen tager altså udgangspunkt i personen, der forsøger at skabe mening (Hammer & Høpner, 2014, s. 97). Her modsiger Weick sig selv, da hans sætning drejer sig om 'jeget', men her menes i virkeligheden at intet individ fungerer som enkeltstående meningsskaber, da meningsskabelse er en social proces (Weick, 2015, s. 46). Identitet skabes i relationer, derfor er identitet åben for fortolkning, forhandling og forandring (Weick, 1995). Koblingen mellem meningsskabelse og identitetsdannelse skal opfattes således "identiteter opstår ud af interaktionsprocessen. At skifte mellem interaktioner er at skifte mellem definitioner af sig selv" (Weick, 1995, s. 20).

Hvis organisationen medarbejderen er en del af, rammes af omtale, positiv eller negativ, vil det ramme den enkelte og forståelsen af, hvem 'jeg' er. Man er dermed til en vis grad afhængig af, hvordan man tror, andre opfatter ens arbejdsplads, som også har indflydelse på 'jeg-opfattelsen' (Hammer & Høpner, 2014, s. 98).

Forandringer eller forstyrrelser i arbejdssdagen kan være vigtige grunde til meningsskabelse, da de ofte kan føre til spørgsmålene "hvem er jeg?" og "hvordan gør vi tingene?" (Mills et al., 2010). Måden det enkelte individ opfatter sig selv på samt ønsker at blive opfattet på, har betydning for, hvordan individet forstår omverden og skaber mening (ibid). Det betyder også, at man her har mulighed for at trække på forskellige typer af 'jeg'. Når man taler om identitet, kan der i høj grad være en identitet forbundet med sin professionalisme og den kultur man er en del af (Klotz, 2022). Selv om at arbejdet fylder meget for identiteten, fortryder mange at have brugt den mængde tid på arbejdet, de har gjort, når de ligger på dødslejet (Steiner, 2012). Generelt har mennesker på dødslejet en fortrydelse om, at de ville ønske at de ikke havde arbejdet så hårdt, men i stedet haft mere tid med deres partner eller i deres børns opvækst (ibid). Arbejdet er altså med til at skabe identiteten, hvor der kan være forskellige meningsskabende perspektiver afhængig af individets kontekst. I dag ser vi en tendens, som forsøger at gøre op med at arbejdet skal definere så stor en del af individet, men det afhænger fortsat af hvad individet tillægger arbejdet (Klotz ,2022).

## 2) Meningsskabelse sker retrospektivt

Weicks andet karakteristika er at meningsskabelse sker gennem en retrospektiv proces (1995). Altså, når individet skaber mening, sker det ud fra noget som *har* fundet sted. Det vil sige, at meningsskabelsen er bagudrettet, hvor individet ofte forsøger at skabe mening om noget, der allerede er hændt (Murphy, 2015, s. 41). Meningsskabelsen gennem retrospektiv stammer oprindeligt af Schutz' (1967) analyse 'meningsfyldt oplevet erfaring'. Her er der fokus på datid, da han mener, at mennesker først kan vide hvad de faktisk gør, når de har udført det. Weick (2015) er enig i denne betragtning, da han argumenterer for at vi altid er midt i noget, som bliver til noget, når man ser tilbage på det. Altså sker denne proces bagudrettet, man forestiller sig hvad der kan ske og har dermed en forudindtaget forståelse af, hvad der kommer til at ske, men dette kan ikke vides, før handlingen er sket og meningen skabes herfra.

Det er vigtigt at fastslå, at retrospektiv meningsskabelse kan ske ud fra flere aktiviteter, da forskellige betydninger finder sted i denne proces (Weick, 2015, s. 56). I den proces er det ikke mængden af information man fokuserer på, men i stedet forsøget på at finde klarheden i informationerne, der bidrager til meningsskabelsen (*ibid*). Medarbejdere er ofte optaget af mange projekter på samme tid, hvilket kan betyde at de begivenheder, de husker tilbage på, vil kunne tilskrives mange forskellige meninger alt efter hvilket lys man ser tilbage på dem i (Weick, 1995). Det afgørende her er at der sker en handling, hvor man som medarbejder eksempelvis, ser tilbage og forsøger at koble og forene begivenheder, som påvirker meningsskabelsesprocessen.

## 3) Meningsskabelse sker gennem skabelse i handling

Hammer & Høpner (2014) har oversat Weicks begreb *enactment* til at *skabe i handling*.

Handling er det der skabes, når vi taler, handler eller på en anden måde reagerer. Det kan være med til at åbne organisationen for at se omgivelserne på nye måder. Organisationer kan stoppe op og studere en bestemt ændring, som den hæfter sig ved. Organisationen kan forsøge at påvirke omgivelserne gennem sine handlinger (Hammer & Høpner, 2014, s. 59-60).

Murphy (2015) argumenterer for at det handler om, at når man går ind til en situation med en forventning om hvad der vil ske, så er der større chance for, at man *enacter* det og at forventningen også bliver udfaldet. Det hænger sammen med *selvopfyldende profetier*, som er en vigtig del i meningsskabelsesprocessen. "They act and in doing so create the materials that become the constraints and opportunities they face" (Weick, 1995, s. 31). I denne proces er der risiko for bias i forsøget på at "handle mening til live". Med begrebet "enactment" forsøger Weick at udfordre forståelsen af respons/stimuli forholdet. Man handler altså ud fra den stimuli der opfattes og der skabes resultater ud fra den opfattelse.

I denne opgave, forstås begrebet "enactment" således, at man skal have fokus på, hvordan medarbejderne handler, måden at skabe mening på, sproget der anvendes omkring dette og deres omgivelser.

#### **4) Meningsskabelse er social**

Meningsskabelse skal forstås som en social proces, da den sociale kontekst afhænger af meningsskabelsesprocessen (Murphy, 2015, s. 33), som hænger sammen med opfattelsen af egen identitet.

"Meningsskabelse er aldrig isoleret, fordi det, en person gør inde i sig selv, er betinget af andre. Selv monologer og envejskommunikation antager et publikum. Og monologen ændrer sig i takt med, at publikum ændres" (Weick, 1995, s. 40). Social meningsskabelse kan således også foregå alene, da Weick antager at der altid er en tænkt modtager af det sagte. Meningsskabelse skal derfor forstås både som en individuel, men ikke mindst social proces (Hammer & Høpner, 2014, s. 96).

Individuel meningsskabelse beskrives af Weick som "oxymoron" (Weick, 1995, s. 80), altså et sammenstillet modsætningsfyldt begreb, men han fastslår, at "individuelle overvejelser er indlejret i sociale kontroverser" (Weick, 1995, s. 137). Når man skal undersøge meningsskabelse, bør man derfor have fokus på sprog og kommunikation.

#### **5) Meningsskabelse sker i en vedvarende proces**

Det femte punkt Weick nævner, er at skabe mening igennem en igangværende proces. Meningsskabelse starter aldrig. Årsagen til det er, at det faktisk aldrig slutter (Weick, 2015, s. 74). Mennesket vil altid være midt i ting, som bliver til ting. (ibid). Meningsskabelse sker altså hele tiden, hvilket man som forsker skal være opmærksom på. Det giver derfor mulighed for at indsamle et øjebliksbillede af virkeligheden igennem interview eller observation.

Weick (2015) argumenterer for, at når mennesker er midt i projekter, så er det, de ser i verden, aspekter, som er relateret til de projekter, og selvom mennesker er fordybet i strømme, så er de sjældent ligeglade med, hvad der flyder forbi dem; afbrydelser eksempelvis (s. 76). Berscheid (1983) og Mandler (1984) argumenterer for, at følelser er betinget af øget aktivitet i det autonome nervesystem, hvilket netop sker ved forstyrrelse af igangværende aktiviteter.

Jo længere tid fra forstyrrelse til ny meningsskabelse til nye handlemuligheder, jo mere aktivitet i det autonome nervesystem som leder til stærkere følelser (ibid). I forlængelse af dette mener Weick, at fleksible medarbejdere, som har evne til at improvisere (fx på baggrund af erfaring), hurtigere vil finde alternative handlemuligheder og kan skabe ny mening uden at ende i de stærke følelser.

## **6) Meningsskabelse er fokuseret og udgår fra udtrukne ledetråde**

Meningsskabelse i organisationer opstår når aktører fokuserer på udvalgte elementer i en hændt begivenhed, som fører til en forståelse. Elementer er derfor de såkaldte *ledetråde (cues)* (Weick, 1995, s. 49). Hvis der bliver lagt mærke til begivenheder, skaber mennesket mening med dem, hvis begivenhederne derimod ikke bemærkes, er de ikke tilgængelige for meningsskabelse (Starbuck & Milliken, 1988, s. 60). Mennesket skaber altså mening ud fra det der bemærkes. Således forsøger man at skabe mening ud af alt, og meningsskabelse sker hele tiden ubevidst (Hammer & Høpner, 2014, s. 103). Her er det den sociale kontekst der afgør hvad aktørerne bemærker og ikke bemærker i den proces. Det er ikke tydeliggjort hvad der danner baggrund for hvilke ledetråde aktørerne udvælger.

Ledetrådene skal dermed ikke kun ses som "udledte" (extracted). De udgør også "skabte" (enacted), da aktørernes handlinger er med til at skabe de omgivelser, som aktørerne senere forholder sig til og udforder ledetråde af (ibid., s. 81). Det fører til at ledetrådene bliver til selvopfyldende profetier, da man forsøger at se det man forventede at se.

Som tidligere nævnt, danner mennesker naturligt en mening i alt, og denne viden kan gøre det nemmere at undersøge det meningsskabende som forsker, da det vil være til stede når det undersøges. Udfordringen er at man har større sandsynlighed for at se mening som allerede er skabt, end at se mening blive til. Derfor må man, når man undersøger meningsskabelse, se på hvordan aktøren håndterer det der kan udfordre meningsskabelsen; såsom paradoxer, dilemmaer eller ubegribelige begivenheder (Weick, 2015, s. 81).

## **7] Meningsskabelse er drevet af sandsynlighed frem for nøjagtighed**

Det syvende og sidste karakteristika i meningsskabelsesprocessen er sandsynlighed frem for nøjagtighed.

Murphy (2015) argumenterer for at meningsskabelse har en tendens til at stabilisere sig, når aktører har skabt plausibel mening nærmere end præcis mening. Altså forsøge at give aktøren en følelse af orden og klarhed, for først her vil aktøren stoppe med at søge mening. Målet for mennesket er at bevæge sig fra det uforklarlige til det uforklarede (Weick, 2009, s. 130). Weick argumenterer yderligere for, at præcision er en god ting, men det er ikke en forudsætning. Dette kan forbindes til ledetrådene som belyst i ovenstående afsnit. Aktøren vil altså, ligesom blyst med forstyrrelser og ledetråde, forsøge at håndtere usikkerheder, der kan hindre det der arbejdes på.

Meningsskabelse er ikke fokuseret på at skabe det sande billede af virkeligheden, men snarere interesseret i at skabe et plausibelt billede, der kan initiere handling. Man leder altså ikke efter løsningen eller forklaringen, men snarere én forklaring ud af flere (Hammer & Høpner, 2014, s. 110).

Da meningsskabelse i højere grad handler om plausibilitet frem for akkuratesse samt om forklaringer, der kan føre til sammenhænge, erfaringer og forventninger, som samtidig er interessante og følelsesmæssigt engagerende, bliver fortællinger ifølge Weick et grundelement i de meningsskabende processer. Han argumenterer (1995) ydermere for at meningsskabelse i høj grad omhandler fortællinger, som kan ses som socialt acceptable og troværdige fremfor om der fortælles præcise og helt korrekte gengivelser af begivenheden.

Således kan de syv karakteristika, som ifølge Weick (2015) alle indgår i meningsskabelsesprocessen i mindre eller højere grad, opsummeres på følgende måde:

"Når mennesker begynder at handle (enacte), skaber de håndgribelige resultater (tegn) i visse kontekster (sociale), og dette hjælper dem med at opdage (retrospekt), hvad der foregår (igangværende), hvad der bør forklares (plausibilitet), og hvad der skal gøres efterfølgende (identitetsforskønnelse)" (s. 87).

Weick udtrykker her hvordan de syv processer spiller sammen i dannelsen af mening. Hvordan meningsskabelse i Systematics arbejde med fastholdelse vil jeg undersøge ved hjælp af disse syv processer sammenholdt med teori om fastholdelse, som belyses i afsnit 5.5.

#### 5.4 Kritisk vinkel på Weicks meningsskabelse

Weicks meningsskabende perspektiv har fået kritik ved ikke at have tilstrækkelig fokus på magt herunder hvordan meningsskabelse indvirker på forhandlede magtrelationer (Mills & Mills, 2010).

Weicks perspektiv på meningsskabelse anklages ydermere for at være naivt, da organisatorisk meningsskabelse fremstår som "en demokratisk proces", hvor alle stemmer gives mere eller mindre lige meget (Mills et al., 2010, s. 187). Her får Weicks meningsskabende proces kritik for ikke fuldt ud at forklare, hvorfor der er nogle erfaringer, begivenheder og sprog, som ender med at blive meningsfulde for bestemte organisatoriske aktører, hvor der er andre som ikke gør (ibid.). Ydermere mangles der belæg og argumentation for, hvorfor nogle individer har mere indflydelse på meningsskabelsesprocessen mens andre, grundet eksempelvis magt eller hierarkisk placering, ikke har. Her argumenterer Weick (2005) for, at man skal se på hvordan magt er en del af den meningsskabende proces og er med til at forme den.

Man bør som forsker, når man arbejder med de syv karakteristika, have øje for følgende forhold: *Hvilke sociale relationer tilskyndes frem for andre? Hvilke identiteter værdsættes og hvilke gør ikke? Hvilke retrospektive meningsskabelser kan accepteres og hvilke kan ikke? Hvilke ledetråde kan fremhæves eller undertrykkes? Hvilke opdateringer bliver der opmuntret til eller bliver udfordret? I hvilken grad af præcision præger de organisatoriske gisninger? Hvorvidt anerkendes proaktive eller reaktive handlinger som den foretrukne måde at agere på?* (Murphy, 2015). På den måde kan det abstrakte begreb gøres mere konkret i forsøget på at undersøge meningsskabelsen for medarbejdere i en given organisation.

### 5.5 Fastholdelse af medarbejdere gemmen sensemaking

Som tidligere nævnt, sker meningsskabelse hele tiden og i alle dele af organisationen. Medarbejderen oplever begivenheder, der førte til noget andet end det forventede, som leder til spørgsmålet om hvorfor man endte her. Det fører til, at det hindrer aktøren i at færdiggøre det man var i aktion med – alt fokus rettes mod forstyrrelsen i højere eller mindre grad afhængig af medarbejderen. Det kan føre til at medarbejderen opgiver sine handlemønstre, da man af natur vil søge hen mod det der er psykologisk mest vigtigt og ser mere bort fra det, der nu føles sekundært (Weick, 1995). Selv om forstyrrelserne kan være små og af lav betydning, er det relevant at have for øje hvad det kan betyde for medarbejdernes stressniveau og om de forstyrrende elementer fører til at fokus indsnævres. Albæk (2022) omtaler meningsskabelsen således "har du en følelse af mening i livet, når du drager mod jobbet hver mandag morgen? Det kan og bør du have?" (Albæk, 2022). Der er altså fokus på, at arbejdet skal give mening i medarbejdernes liv og man kan ikke regne med, at alle danner mening i at få en løncheck. Organisationen kan forsøge at påvirke den meningsskabende proces gennem *sensegiving*, hvorved man forsøger at påvirke meningsskabelsen i retning af en ønsket opfattelse af virkeligheden (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442). Denne teori har ofte fokus på forandringer, men kan også forløbe ved at referere til aktørernes værdier, hvor andre studier har beskæftiget sig med *leder sensegiving* som storytelling. (ibid). Sensegiving er en vigtig aktivitet for organisatoriske interesser, med betydelig indvirkning på sensemaking (Maitlis & Lawrence, 2007). Gennem stemningsfuldt sprog og den konstruktion af fortælling, symboler og andre sansegivende redskaber, hjælper ledere med at forme den meningsskabende proces for medarbejdere (ibid). Maitlis & Lawrence (20013) fandt ud af, at når mellemledere havde ekspertise i forhold til et problem, var de bedre i stand til at forme andres fortolkninger af det.

### 5.6 Perspektiver på fastholdelse

Diskussioner og debatter vedrørende fastholdelse af medarbejdere går næsten mere end tre årtier tilbage.

Mange undersøgelser og diskussioner blev gennemført for at finde måder og midler hvorpå man kan forsøge at fastholde talenter (Kumar, 2020). "Estimates suggest that the cost of employee turnover often ranges from 50% to 200% of an employee's annual salary, based on the type and level of job they hold" (Bussin, 2018 s. 27). Det altså dyrt at miste talentfulde medarbejdere, hvilket betyder at organisationer kan være nødt til at arbejde med fastholdelse.

I forsøg på at fastholde og tiltrække talenter, har flere organisationer i højere grad fokus på brandingen af virksomheden som arbejdsplads og dermed ikke kun branding af produkterne, som hidtil har været det branding er forbundet med. Begrebet kaldes *employer branding* (EB) (Backhaus & Tikoo, 2004 s. 513). EB betegnes som et paraplybegreb, hvorved organisationer kan kanaliser forskellige medarbejderrekruttering og fastholdelsesaktiviteter til en koordineret menneskelig ressourcestrategi. I denne opgave fokuserer jeg på EB som fastholdelsesstrategi i forsøg på at øge Systematics indsats vedrørende fastholdelsesarbejdet. Sergio Zyman (2002, p. 204) er enig med Backhaus og Tiko (2004); før man overhovedet kan tænke på at sælge et brand til kunder, skal man først kunne sælge brandet til medarbejdere. For at kunne sælge brandet til medarbejderne, skal organisationen kende deres medarbejdere og vide hvad der gør, at de møder på arbejde for netop den virksomhed hver dag. Her kommer det meningsskabende perspektiv ind, da organisationen kan få en unik viden om hvad medarbejderne danner mening i, i deres arbejde. Her er det vigtigt at overveje, hvordan medarbejdernes værdier og adfærd kan afstemmes med et brands ønskede værdier (Harris & de Chernatony 2001).

"Employee retention was, is, and will be a challenge for corporate human resources" (Kumar, 2020). Det er ikke en hemmelighed, at det er svært at fastholde talenterne, da de er attraktive for flere virksomheder, som også vil forsøge at tiltrække dem. Der er brug for kompetente medarbejdere for at virksomhederne kan overleve og være konkurrencedygtige. Et studie af Moncarz, Zhao & Kay (2009) konkluderede, at fastholdelsen af en talentfuld arbejdsstyrke afslører, at organisationen er nødt til at skabe et positivt miljø for at medarbejderne ville blive. Resultatet af undersøgelsen viste, at fastholdelse er den proces, hvor en arbejdsgiver tager skridt til at forhindre deres nøglemedarbejdere i at skifte job. Undersøgelsen beskrev, at fastholdelse er en indsats, hvorved en arbejdsgiver laver gode politikker for at fastholde dygtige medarbejdere for at nå organisationens mål og succes.

Når man arbejder med fastholdelse, er employer brandet relevant at arbejde med, hvorved organisationer kan kanaliser forskellige fastholdelsesaktiviteter til en koordineret menneskelig ressourcestrategi (Backhaus & Tikoo, 2004 s. 513). "We define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors" (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). I forsøg på at fastholde kræver det at virksomheden arbejder strategisk med at skabe et employer brand, som medarbejdere og potentielle medarbejdere kan identificere sig med.

Barrow & Mosley, (2011) argumenterer for at gode arbejdsmiljøer ikke opstår tilfældigt, men er snarere et resultat af bevidste og strategiske initiativer i forsøg på at fastholde medarbejderne (ibid) Organisationer har brug for loyale og kvalificerede medarbejdere og ved at skabe et employer brand, som matcher medarbejdernes forventninger til arbejdet og dets omgivelser, kan man i højere grad forsøge at fastholde dem. "In order to make a special effort to retain key employees, you have to know who they are" (Bussin, 2018, s. 31). Det kræver altså at man kender sin målgruppe, her medarbejderne, for at man kan kommunikere til dem med succes.

Som nævnt i introduktionen, befinder vi os i dag i et samfund, hvor mange medarbejdere siger op som aldrig før. Det skyldes bl.a. negative arbejdsmiljøer, for lavt lønniveau sammenholdt med kompetencer og anciennitet, lav grad af karrieremæssige udviklingsmuligheder samt en følelse af, at arbejdet ikke skaber mening og værdi for medarbejderen, er nogle af de mest gentagende grunde til at medarbejdere forlader deres arbejdsplads (Bussin, 2018, s. 5). Ballisager (2021) argumenterer for at gode kollegaer og en dygtig leder, er noget af det danskerne i høj grad finder vigtigt, som værende en del af deres arbejde. Hvorimod det at virksomheden udretter noget meningsfuldt har en lav betydning, når det omhandler arbejdsglæde (ibid). Klotz (2022) argumenterer yderligere for at corona situationen har vendt op og ned på hvordan man ser på arbejdet. Medarbejdere har i højere grad brug for at se deres arbejde som en meningsfuld del af deres liv (ibid). Virksomhederne er derfor tvunget til at nytænke deres arbejdsform i forsøg på at fastholde talenterne i et arbejdsmiljø, som medarbejderne finder værdi i at være en del af. Det kræver altså en strategisk indsats fra virksomhedens side, når man som organisation skal arbejde med fastholdelse. Coronaens nedlukning af verden har medført et stort fokus på ordet *mening* (Mossbech, 2022). "Netop jagten på *mening* er måske dét nøgleord, der går mest igen i folks opsigelsesfortællinger. "Jeg gik fra et job, der handlede om salg, salg, salg, til noget 100 procent meningsfuldt," (Holm, 2022, citereret i Mossbech, 2022). Mening i jobbet betyder i højere grad mere end løn og titler. (ibid). Klotz (2021) argumenterer yderligere at der grundlæggende er to grunde til at folk siger op; Dem der siger op for at flygte fra giftige arbejdsforhold og dem der siger op i jagten på at finde mere mening i deres arbejde. Medarbejderne stopper i dag mere op og overvejer, om deres arbejdssituation er en meningsfuld del af deres liv. Albæk (2022) er enig, når det omhandler det meningsfulde arbejde. "Jeg synes, at enhver virksomhed med respekt for sig selv skal have ambitionen om, at det i hvert fald ikke er hos dem, at mennesker skal fortryde den tid, de har arbejdet for dem" (Albæk, 2022). Albæk fortsætter i det meningsfulde og tilføjer "en medarbejder, der føler meningsfuldhed i gennemsnit bliver mere end to år længere i en virksomhed, end en medarbejder, der ikke føler mening med sit arbejde" (Albæk, 2022). Det tyder dermed på at det kan være værdifuldt for virksomheder at arbejde med meningsskabelsesbegrebet inden for fastholdelse af medarbejderne.

Der kan altså drages paralleller til den meningsskabende proces og fastholdelse af medarbejdere. Weick argumenterer for at individet naturligt vil forsøge at skabe mening i alt. Det kan derfor være væsentligt at undersøge hvilken mening der skabes i arbejdet, for på den måde at kunne arbejde med den positive meningsskabelse og forsøge at bidrage til et meningsfyldt miljø, hvor medarbejdere finder værdi i at bruge en stor mængde timer af deres liv netop på denne arbejdsplads. Bussin (2018, s. 31) argumenterer for, at man først og fremmest bør arbejde med modtageren af budskaberne. Hvis man som virksomhed får indsigt i, hvad medarbejderne finder meningsfuldt og værdifuldt i deres arbejde, kan man bedre arbejde strategisk på at imødekomme netop dette. Som Weick (1995) tydeliggør, så opstår den gode arbejdsplads ikke tilfældigt og det kræver dermed at der er en fælles interesse, for at kunne lykkes med det.

### 5.7 Graden af psykologisk sikkerhed påvirker fastholdelsen

Når man beskæftiger sig med fastholdelse af medarbejdere, er begrebet *psykologisk sikkerhed*, som kom frem i 1999 af Amy Edmondson, relevant at belyse. Psykologisk sikkerhed blev introduceret til organisationsvidenskaberne for et halvt århundrede siden af Schein og Bennis (1965), men det er først i de senere år at det empiriske arbejde har tiltaget. Kahn (1990) fastslog at psykologisk sikkerhed var en betingelse, der var nødvendig for, at medarbejdere kunne føle tilknytning til og engagement i deres arbejdsroller.

"Psychological safety today is seen as especially important for enabling learning and change in contexts characterized by high stakes, complexity, and essential human interactions" (Edmondson et al, 2001).

Begrebet psykologisk sikkerhed, defineres som 'troen på, at arbejdsmiljøet er sikkert for interpersonel risikotagning' (Edmondson, 2018, s. 8). Psykologisk sikkerhed har siden ikke været let at bringe ind på arbejdspladsen og frigøre dets fulde potentiale (Brinsfield, 2013). Dette til trods for, at en høj tilstedeværelse af psykologisk sikkerhed alt andet lige påvirker organisationens og medarbejdernes udvikling (ibid). Med en høj grad af psykologisk sikkerhed, kan det føre til en række fordele ved at muliggøre læring, innovation og vækst for organisationen, men vigtigst af alt, når man arbejder med fastholdelse, så vil medarbejderen føle sig tryg ved at ytre sin mening og italesætte fejl. Psykologisk sikkerhed betyder ikke positiv påvirkning eller gensidig sympati, men nærmere en følelse af tillid til, at de interpersonelle konsekvenser af velmente risici ikke vil være negative (Edmondson & Woolley, 2006). Denne følelse kan være en udfordring at gøre det til en norm for organisationskultur, fordi konceptet så let kan misforstås og kan være svær at praktisere (ibid).

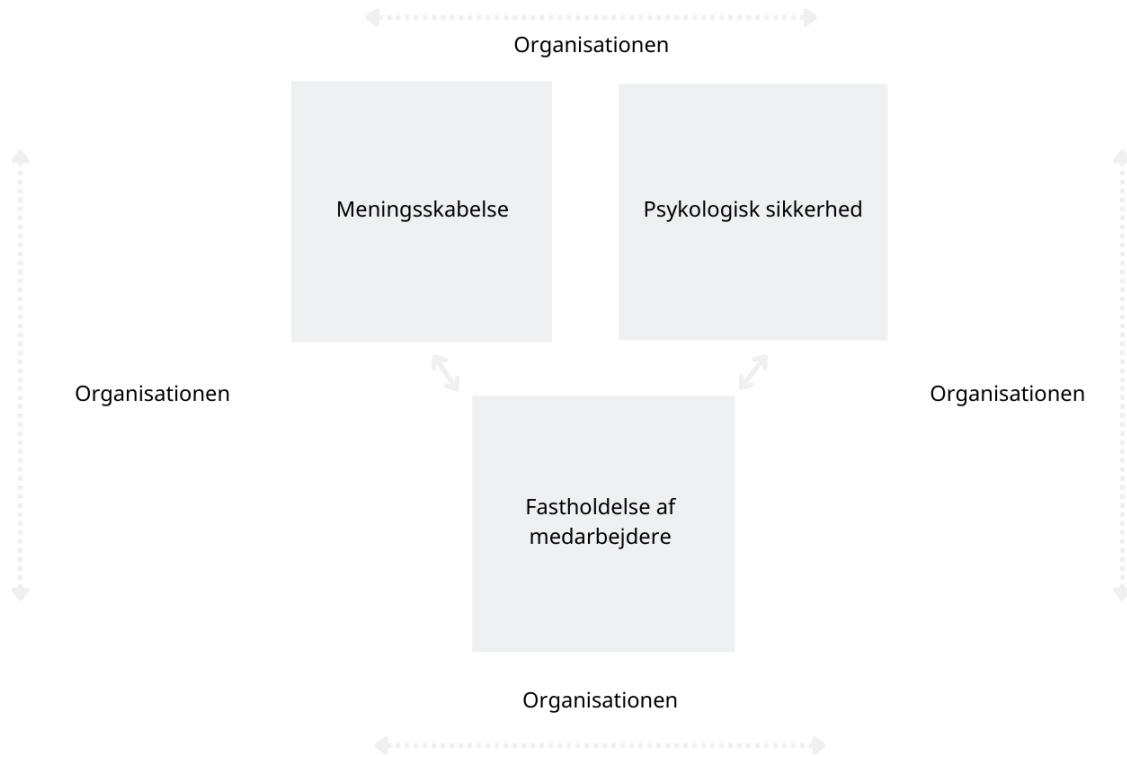
Psykologisk sikkerhed er defineret af troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale om sine idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin. En høj grad af tillid og psykologisk sikkerhed har stor betydning for medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Dette kan medføre positive faktorer som udvidelse af komfortzonen samt et styrket fællesskab. For de fleste mennesker, er det ikke naturligt at man har lyst til at fremstå inkompetent eller negativ i en relation med andre mennesker, såsom kollegaer (Edmonson, 2014). Det kan derfor være en udfordring at stille sig kritisk eller undrende spørgsmål (ibid). Det kan føre til en lav grad af innovation, ingen nye ideer og andre faktorer, som kan påvirke udviklingen i en organisation negativt. Mennesket, medarbejderen, har for travlt med at forsøge at være en bestemt person, hvilket kan skyldes forskellige årsager; group-thinking, frygten for at blive ekskluderet, et forsøg på at sikre at man ikke bliver fyret (ibid). Det er dog ikke alle virksomheder, som arbejder på den måde. Nogen virksomheder eller teams har en høj grad af psykologisk sikkerhed, hvilket bidrager til højere grad af innovation og udvikling. Det kan derfor være en fordel at organisationer arbejder med at højne den psykologiske sikkerhed, for at skabe et grundlag for at lykkes.

Edmonson (2014) argumenterer for tre indsatser man kan gøre, for at skabe højere grad af psykologisk sikkerhed, som ledere bør fokusere på i deres team. *1. frame the work as a learning problem, 2. Acknowledge your own fallibility 3. Model curiosity – ask a lot of questions to make some voice.* På den måde kan man forsøge at undgå problemer, som kunne være løst eller undgået, hvis der var plads til at tale om problem, fejl og stille spørgsmål. Selvom psykologisk sikkerhed udviser nogle begrebsmæssige ligheder med andre kognitive tilstande, der ofte undersøges i organisationsforskning, er den også begrebsmæssigt unik til at fange opfattelser af risikotagning på arbejdspladsen (Edmonson, 2014).

Kahn (1990) identificerede meget bredt fire antecedenser til psykologisk sikkerhed: interpersonelle relationer, gruppodynamik, ledelse og organisatoriske normer. Foruden konteksten som faktor, anerkendte Kahn, at der kan være en potentiel indflydelse fra individuelle forskelle, som han mener er relvant at belyse. Edmondson & Mogelof (2005) har besvaret denne opfordring. Adskillige personlighedstræk relateret til læring, risikotagning og selvudfoldelse har vist sig at påvirke psykologisk sikkerhed. For eksempel er en egenskab, der almindeligvis forbindes med psykologisk sikkerhed, *proaktiv personlighed*, som afspejler en stabil disposition til at engagere sig i proaktiv adfærd, stort set upåvirket af situationelle kræfter (Bateman & Crant, 1993). Proaktive individer påtager sig selv at gennemføre forandringer, opdage problemer og efterfølgende løse disse problemer (Crant, 2000; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Som sådan er de med mere proaktive personligheder mindre tilbøjelige til at opfatte en situation som værende psykologisk usikker - selvom kontekstuelle faktorer tyder på noget andet (Chan, 2006). Af de fem store personlighedskonstruktioner har to været teoretisk knyttet til psykologisk sikkerhed: følelsesmæssig stabilitet og åbenhed for oplevelse.

Følelsesmæssigt stabile individer er mere tilbøjelige til at opfatte et psykologisk sikkert miljø, fordi de har tendens til at være rolige, afslappede og sikre i modsætning til angst, fjendtlige og sårbare over for stress (Costa & McCrae, 1992; Judge, Bono, & Locke, 2000). Derudover har personer, der er åbne over for nye oplevelser, tendens til at være nysgerrige og fantasifulde med en præference for nyheder (Costa & McCrae, 1992). Edmondson og Mogelof (2005) nævner, at være åben over for nye ideer og forskellige måder at gøre tingene på kan øge sandsynligheden for, at individer ville føle sig trygge ved at tage risici og blotlægge deres sårbarheder i et arbejdsmiljø (s. 118). "Det er grundlæggende troen på, at vi vil hinanden det bedste, og at man ikke bliver straffet eller ydmyget, hvis man siger sin mening, deler en idé eller begår fejl" (Bastian 2022, citeret i Gyrup, 2022). Sammenhængen mellem høj performance og psykologisk sikkerhed blev bakket op af studiet "Project Aristotle", som Google foretog i 2012, hvor Google undersøgte hvad der skal til for at virksomhedens team fungerer godt. Før studiet var hypotesen, at de rette kompetencer og sammensætningen af personlighedstyper var en afgørende faktor. Studiet viste, at team, der havde højest performance, også havde en høj grad af psykologisk sikkerhed. Psykologisk sikkerhed er fordrende for godt samarbejde, for udvikling og at vi tør tale om de fejl, vi laver, og lærer af dem.

### 5.8 Illustration af meningsskabelse og psykologisk sikkerhed påvirker fastholdelsen



Figur 2: Indflydelse på fastholdelse. Kilde egen tilvirkning

Ovenstående figur illustrerer, at meningsskabelse og psykologisk sikkerhed har en indflydelse på fastholdelsen af medarbejdere. Ydermere påvirker organisationen fastholdelsen gennem den sociale kontekst medarbejderne sættes i og ud fra de ledetråde, som medarbejderne danner meninger ud fra. Jeg vil dermed undersøge hvad der i den meningsskabende proces kan påvirke fastholdelsen og hvordan organisationen kan bruge denne viden. Som belyst i ovenstående afsnit har den psykologiske sikkerhed indflydelse på fastholdelsen, som derfor også undersøges.

## 6.Metode

I nedenstående afsnit vil jeg gennemgå mine metodiske overvejelser i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport.

### 6.1 Metodologi

Ved gennemførelsen af undersøgelsen blev spørgsmålet om metodologi overvejet, som både indeholder filosofiske antagelser, metodevalg, hvordan undersøgelsen blev gennemført samt valg af praktiske implikationer.

### 6.2 Filosofisk orientering: Hermeneutikken

En filosofisk orientering påvirker hvordan vi forsøker, herunder undersøgelsens fokus, hvad vi ser som data og hvordan den indsamlede data analyseres (Duberley, 2013). For at kunne forsøge at konkretisere hvordan Systematics medarbejdere opfatter mening gennem deres arbejde, er det nødvendigt at jeg opnår en forståelse for medarbejdernes viden og tanker herom. Jeg ønsker at få indsigt i deres subjektive opfattelser gennem individuelle svar, som er det, der danner grundlag for analysen. Her vil jeg fortolke individernes svar i stedet for at forklare dem. I denne rapport udarbejder jeg kvalitativ forskning, hvorved jeg skal være opmærksom på udfordringerne inden for denne studieretning. Denne opgave er udarbejdes ud fra det hermeneutiske paradigme.

"Historisk set strækker hermeneutikkens rødder sig langt tilbage og tager afsæt i den lutheranske bibellæsning, der i modsætning til katolicismens forsøgte at fravriste teksten selv (Biblen) dens skjulte mening, hvilket kun lod sig gøre gennem fortolkning" (Egholm, 2014, s. 92).

Senere blev hermeneutikken udvidet og ifølge Friedrich Schleiermacher (1768-1834) at den hermeneutiske forståelse ikke kun var en måde at forstå og udlede teksters mening på, men at det er et universelt menneskeligt vilkår, som anvendes hele tiden (Egholm, 2014, s. 93).

Denne tankegang blev ydermere understreget af Dilthey. Dilthey anså menneskelige frembringelser som udtryk for betydning og indlejret mening, der kunne forstås og forklares, sådan som den naturvidenskabelige tilgang gjorde (ibid).

Ontologi betyder studiet af væren og involverer ideer relateret til menneskelig eksistens, værens natur og social virkelighed. De grundlæggende spørgsmål inden for ontologiområdet er 'hvad kan siges at eksistere?' og 'hvad er eksistens?' (Daymon and Holloway, 2011, s. 99). Ontologien i hermeneutikken er, at fænomener kun eksisterer, når mennesker opfatter dem og tilskriver dem mening (Egholm, 2014, s. 102). Det hermeneutiske perspektiv tager udgangspunkt i, at det menneskeskabte er ontologisk forskelligt fra det naturskabte og derfor må studeres ud fra helt andre præmisser (ibid).

Epistemologi er den filosofiske undersøgelse eller teori om viden og bestemmer, hvad der tæller for gyldig viden. Nøglespørgsmålene inden for epistemologi er 'hvad er viden og hvordan erhverves den?' (Daymon and Holloway, 2011, s. 100). Hermeneutikken tager udgangspunkt i fortolkning, hvor viden altid konstrueret i en subjektiv kontekst (Egholm, 2014, s. 102). For hermeneutikken er genstandsfeltet mennesket, dets kultur og erkendelse (Egholm, 2014, s. 96). Mennesket ses som et tænkende og handlende subjekt, hvor man ikke kan forklare kausalt, men ønsker at fortolke og forstå på baggrund af individets subjektive opfattelse. Hermeneutikkens udgangspunkt er realistisk i den forstand, at individets opfattelse af verden eksisterer uafhængigt af forskerens undersøgelse. Hermeneutikken ikke interesserer i at udfordre og tvivle på validiteten af de forskellige meninger, den er snarere interesseret i at forstå, beskrive og gå i dybden med dette (ibid).

Jeg vil i denne opgave foretage individuelle interviews med medarbejderne, for at kunne for tolke den individuelle opfattelse af den meningsskabende proces og udfordringer i denne. Jeg er opmærksom på, at jeg som forsker har en forståelse af verden og dermed hvad individerne svarer. Qua deres svar vil jeg som forsker få en ny forståelse, som kan medføre nye spørgsmål. Denne proces fortsætter indtil der ikke længere opstår en ny forståelse, som kan fortolkes. Her tager jeg udgangspunkt i den hermeneutiske spiral, når interviewene gennemføres (Egholm, 2017, s. 102). Interviewene har til formål at finde subjektive svar med fokus på sproget, som er hermeneutikkens udgangspunkt.

Jeg har til formål at med denne opgave at stole så meget som muligt på deltagernes synspunkter og virkelhedsopfattelse. Til dette anvendes en *induktiv tilgang* med mulighed for at anvende kvalitativ metode til at forstå de underliggende mekanismer (Kaplan, 2016). For at udforske min problemstilling, arbejder jeg med et dybdegående kvalitativt casestudie (Yin 2014). A case is a "spatially phenomenon (a unit) observed at a single point in time or over some period of time" (Gerring 2007, 19).

Med Systematic A/S som case, har jeg modsat generalisering af virksomheder, til formål at undersøge nogle teoretiske begreber med udgangspunkt i denne case virksomhed.

### 6.3 Dataindsamlingsproces

I følgende afsnit vil jeg komme ind på, hvordan jeg har foretaget min dataindsamling samt udvælgelse af deltagere. Ydermere vil jeg gennemgå min kodningsproces og hvilke temaer det ledte frem til efterfulgt af en analyse af disse temaer. For at kunne besvare forskningsspørgsmålet har dataindsamlingen bestået af både primærdata og sekundærdata i form af tidlige undersøgelser vedrørende sensemaking, fastholdelse og psykologisk sikkerhed. Disse studier er gennemgået og evalueret i tidlige litteraturgennemgang. De primære data består af genererede data, som er indsamlet via fem interviews.

### 6.4 Deltagere:

Rekrutteringsprocessen af deltagere til interviews tager stilling til spørgsmålet om udvælgelse vedrørende de generelle beslutninger om, hvem der skal være i fokus i undersøgelsen samt spørgsmålet om stikprøveudtagning, som overvejer, antal deltagere og hvordan disse rekrutteres (Brinkmann, 2013, s. 57). Denne rapport omhandler et casestudie, som medførte at deltagerne skulle være medarbejdere hos Systematic. Når vi udarbejder kvalitativ forskning, bør vi generelt ikke overveje den kvantitative logik som lyder 'jo flere deltagere jo bedre' for at etablere validitet og pålidelighed, men nærmere fokusere på "så mange emner som nødvendigt for at finde ud af, hvad du har brug for at vide" (Kvale & Brinkmann, 2008, s. 113, citeret af Brinkmann, 2013, s. 59). Jeg fandt derfor frem til, at fem medarbejdere var passende i forsøg på at få en forståelse for medarbejdernes oplevelse igennem etablering af dybdegående forståelse samt at være i stand til at sammenligne svar.

I forsøg på at rekruttere forskellige deltagere har jeg overvejet køn, rolle, alder og anciennitet i Systematic. Dermed blev prøvemetoden, formålsbestemt og overvejet, hvor jeg stolede på bedømmelsen af at vælge forskellige deltagere (Miles, 2014, s. 31).

Ved udførelsen af interviewene var jeg opmærksom på etiske overvejelser, som ikke kun er et spørgsmål om indsamlingsprocessen, men også "hvordan forskere forlader scenen og deler resultaterne" (Tracy, 2010, s. 847). Jeg gjorde derfor deltagerne opmærksomme på at interviewet ville blive optaget med henblik på transskription, men at de ville forblive anonyme. Det gjordes i forsøg på at skabe et fortroligt forum, hvor deltagerne havde mulighed for at være så ærlige som mulige. Deltagerne omtales derfor i opgaven som bogstaverne J, A, C, T og M. Alle deltagere har givet samtykke til, at de vil deltagte.

### **Deltagere fra forskellige forretningsområder fordeles således:**

People and Culture: J

Digital Transformation: A

Health Care: C

Defence: T

Marketing and communication: M

### **6.5Dataindsamling**

For at besvare spørgsmålet valgte jeg at foretage interviews, da det betegnes som en overlegen teknik til at høre deltagernes viden om deres erfaringer, der negligerer interviewsituationen som en socialt og sprogligt kompleks situation (Alvesson, 2003, s. 14). Det gav mig dermed mulighed for at få en forståelse af, hvordan medarbejderne i Systematic danner mening igennem deres arbejde og hvordan det passer til Systematics opfattelse af dette. Jeg valgte at udforme og gennemføre semi-strukturerede interviews, hvilket tillod mig en høj grad af fleksibilitet (Daymon & Holloway, 2011). Når formålet er at få en dybere forståelse af virkeligheden, er fleksible designs ofte gode til at facilitere netop det (Brinkmann, 2013). Derfor er spørgsmålene hverken standardiserede eller lukkede, som det er typisk for undersøgelser (Cassell 2009).

I interviewguiden havde jeg fokus på Weicks meningsskabende perspektiv med fokus på de syv elementer, som påvirker meningsskabelsen i forsøg på forstå meningsskabelsesprocessen for individerne. Ydermere ønskede jeg at undersøge, om Systematics forventninger til medarbejdernes meningsdannelse passede til den virkelighed individerne så. Jeg var opmærksom på at stille åbne spørgsmål og på at afvige fra interviewguiden, hvis samtalen tog en anden retning. Dette havde til formål at undersøge hvordan menneskabelsen for medarbejderne kan hænge sammen med fastholdelsen af selvsamme personer. Selv om Weick har et socialkonstruktivistisk udgangspunkt, bevarer jeg det hermeneutiske standpunkt i analysen, da jeg ikke indgår i sociale konstruktioner og meningsskabelse med virksomhedens medarbejdere. Jeg ønsker dermed at få indblik i medarbejdernes individuelle viden og opfattelse om emnet. I forsøg på at få deltagernes ærlige og subjektive holdninger frem, prioriterede jeg at foretage interviewene i et fysisk rum, således man nemmere kunne skabe et trygt og fortroligt rum, hvor det sagde kun blev i dette rum. For at kvalitetssikre mine spørgsmål, gennemførte jeg et en pilottest af mit interview ved at teste min interviewguide overfor en medarbejder, som ikke var en del af repræsentanterne. Her fandt jeg frem til, at jeg stillede nogle spørgsmål som var for svære at besvare, hvorfor jeg rettede nogle spørgsmål til i forsøg på ikke at forvirre deltagerne.

## 6.6 Tematisk analyse

Analysen af interviewene blev udført baseret på en tematisk analyse, som gjorde det muligt for mig at søge og identificere fælles mønstre på tværs af den indsamlede data (Braun & Clarke, 2006).

Her havde jeg fokus på at forblive åben overfor resultater og dermed ikke søge efter dem forudindtaget. Det gav mig mulighed for at få en forståelse af individernes erfaringer som medarbejder i Systematic, hvorfra jeg kunne forsøge at diskutere hvordan Systematic kan arbejde med medarbejdernes viden vedrørende meningsskabelse. Derfor gik jeg til opgaven med en induktiv tilgang, som er relevant, når man laver en eksplorativ undersøgelse, eller når der ikke umiddelbart er nogen teoretiske begreber tilgængelige til at hjælpe dig med at forstå det fænomen, der undersøges (Linneberg & Korsgaard, 2016, s. 263). På denne måde er temaer tættere på selve data, sammenlignet med en deduktiv tilgang, hvilket giver mulighed for en rigere forståelse (Braun & Clarke, 2006). Jeg anerkendte min filosofiske holdning, hermeneutikken, med fokus på at undersøge individernes subjektive fortolkninger gennem hele kodningsprocessen og analysen.

I processen med at kode for temaer, tog jeg udgangspunkt i de seks faser af Braun og Clarke (2006), som argumenterer for, at du starter med 1) *at sætte dig ind i dine data*. Det gjorde jeg ved at transskribere min indsamlede data, hvorefter jeg læste og genlæste data. Dette efterfulgt af 2) *generering af indledende koder med en latent tilgang*, hvor jeg kunne "identificere eller undersøge de underliggende ideer, antagelser og konceptualiseringer" (s. 84), som kan fanges i afsnit eller sætning i forsøg på at opsummere hvad der blev sagt. På baggrund af dette startede jeg med at 3) *søge efter temaer*, som kan være en hver ting, der fanger noget vigtigt fra dataene sammenholdt med forskningsspørgsmålet, hvilket kan repræsentere en form for mønstret respons eller mening i datasættes (s. 82). Her handler det dog ikke om at finde ud af, hvor deltagerne er enige, men forsøge at identificere nogle temaer, som danner mening for opgavens undersøgende spørgsmål. Det involvererede processen med at lede efter sammenhængende mønstre på tværs af kodningsprocessen. At søge og etablere temaer er en iterativ proces og omfatter derfor 4) *gennemgang af temaer* samt 5) *definition og navngivning af temaer*, før jeg er i stand til at 6) *lave rapporten*.

## 7. Analyse

I følgende afsnit demonstrerer jeg, hvordan jeg er nået frem til hvert tema, hvorefter jeg går i dybden med analyse af hvert tema. Kodningsprocessen af datamaterialet kan ses i bilag 10-14 i transskription af interviewene og kodning af temaer i bilag 15. Ud fra kodningsprocessen ledte det til fire temaer:

- 1) Man har et liv, hvor man fungerer bedst i fysisk nærvær med sunde relationer,
- 2) Meningsskabelse igennem software, 3) Vigtige relationer i teamet i en organisation med topstyret ejerleder og 4) Forskellige grader af psykologisk sikkerhed i Systematic.

### **7.1 Tema 1) Man har et liv, hvor man fungerer bedst i fysisk nærvær med sunde relationer**

Systematic, er organisationen, som er bygget op bestående af teams. Som medarbejder bliver man altså ansat i organisationen, men som en del af et team. Det er afgørende for Systematic at have velfungerende teams for at kunne lykkes som virksomhed. Efter medarbejderne har været ansat i noget tid, har de også fundet frem til vigtigheden i at være en del af et team (bilag 10, s. 63). For medarbejderne har de fundet ud af det meningsfulde i at være en del af et team, efter at have oplevet hvor vigtigt det er at føle sig en del af et fællesskab med relationer man deler faglig interesse med. Ydermere vigtigheden i relationer, som man kan være sociale med gennem arbejdet. Medarbejderne er blevet bevidste om, at de ikke kan opdele sit liv i flere forskellige liv, selv om man har forskellige roller i livet. "I starten havde jeg meget sådan, jamen jeg er ansat, jeg er her ikke for at få venner. For mig handler det meget omkring privatliv og arbejdsliv, men i takt med at jeg er blevet ældre flyder det mere sammen" udtaler A (bilag 11 s. 81). A har været i Systematic i mere end 15 år og har gennem de seneste år fundet frem til, at livet ikke kan opdeles i forskellige liv. T, som har været i Systematic i otte år genkender den følelse, "jeg tror ikke på det der med at dele arbejdsliv og privatliv op på den måde, det er jo også en del af en, det er jo bare ens liv" (bilag 12, s. 94). A ser heller ikke den skarpe opdeling i livet som en måde at lave på, "opdelingen mellem arbejde og social skal der være plads til og at det ikke er så hård en opdeling" (bilag 11, s. 87). A har gennem sin tid i virksomheden fundet frem til, at de sociale relationer har en positiv betydning for arbejdsopgaverne også. "Arbejdet fungerer bedre, når man kan sammen socialt" (bilag 11, s. 87). M understreger vigtigheden i de sociale relationer og er overbevist om, at det er grunden til at hun møder ind hver dag, "hvis ikke jeg havde nogle rigtig søde mennesker at komme ind til hver eneste morgen, så ville jeg helt ærligt ikke gide at tage herind" (bilag 13, s. 102). Efter to års nedlukning af samfundet, grundet Covid-19, har medarbejderne fundet ud af, hvor vigtigt det er at være en del af team, som man møder indtil fysisk hver dag.

"Normalt vil være at det er rart at arbejde hjemme fordi det er afslappende og nemt, men det at komme herved, det har den samme fornemmelse eller følelse af, ligesom hvis man har været indenfor hele dagen og endelig kommer ud og går en tur" fastslår C (bilag 10, s. 68).

A er også bevidst om betydningen i det fysiske samvær med kollegaer, "bare dengang man var hjemsendt, man, eller jeg higede i hvert fald efter at komme herind på kontoret at arbejde igen"

(bilag 11, s. 88). C er blevet bevidst om, at han ikke får det samme ud af at arbejde online sammen "min hjerne den tror gerne, at jeg vil arbejde hjemmefra, men jeg er glad hver gang at jeg kommer af sted, så det sker ikke så ofte at jeg er hjemmefra" (bilag 10, s. 68). Han har altså blevet klar over, at hjernen tænker praktisk, men at han får en bedre følelse af at være sammen fysisk med sine kollegaer, hvorfor han handler på følelserne og ikke det faktuelle. Denne bevidsthed viser, at han har fundet ud af hvilket arbejdsmiljø han trives bedst i og hvor meget fysisk nærvær med kollegaer har betydning for arbejdsprocessen. Selv om det fysiske nærvær med kollegaer er med til at bidrage til et meningsfuldt arbejde, indebærer det forskellige nuancer. "At man ligesom nemmere kan gå til folk, når man har en behagelig relation. Hvis det var anstrengt, så ville jeg ikke bruge dem" (bilag 14, s. 111). J tilføjer "Det er meget omsorgsfuldt team, vi smitter af på hinanden med energien (bilag 14, s. 111). T ser den samme værdi i at den sociale relation har en indflydelse på hvor behagelig arbejdsprocessen bliver, "det handler også om det her med at vi har lært hinanden at kende og man kan sige noget til hinanden uden at tage det personligt, uden at tage det som kritik af dem, men mere som en diskussion eller en situation vi skal have løst" (bilag 12, s. 99).

De sunde relationer i teamet betyder noget i det fysiske møde, men også for trygheden i at kunne skabe et ærligt rum. Det skyldes ifølge T, at man har lyst til at fællesskabet skal blive godt og derfor bidrager til den fælles interesse. For J betyder det sociale, at hun finder en mening i at møde ind, også de dage, hvor motivationen er lav. "Altså nogle gange bliver det måske lidt et hamsterhul man er i... men på de fleste dage tænker jeg da at jeg tager på arbejde fordi det er fedt, fordi jeg har nogle gode teammedlemmer" (bilag 14, s. 112). T er enig i den opfattelse "også fordi vi jo har det samme fagfællesskab, så er der bare opstået en eller anden omgangstone og en eller anden intern humor, som gør at det bare bliver godt" (bilag 12, s. 94). "Der er rigtig meget samarbejde og kommunikation mellem medlemmer i grupper, hvilket er superfedt og gør det noget nemmere at arbejde med" (bilag 10, s. 62). C tilføjer hertil "men jeg havde slet ikke overvejet hvor stor en kommunikation der kunne være mellem folk til dagligt og hvor betydningsfuldt det var" (bilag 10, s. 62). C havde altså en anden forventning til arbejdsformen inden ansættelsen, hvor han var af den opfattelse, at opgaverne var mere individuelle. "Team work er anderledes end jeg havde forventet. Jeg havde forventet at det var meget mere; hver person får hver sin opgave" (bilag 10, s. 62). Efter C er blevet medarbejder i Systematic, har arbejdsprocessen vist sig at være anderledes end forventet. For C har denne forskel været positiv, men det kan tyde på at der er en forskel i hvordan Systematic præsenterer arbejdsformen overfor potentielle nye medarbejdere og hvordan man i virkeligheden bliver en unik del af et team. Det kan også være at det ikke synliggøres, da det er en grundlæggende faktor for Systematics måde at drive forretning på og det derfor kan virke indlysende fra virksomhedens side. Ved at synliggøre dette aspekt, kan det muligvis have en positiv betydning for medarbejdernes opfattelse af arbejdet.

For medarbejderne står det klart, at det er meningsfuldt at være en del af et team af forskellige årsager, men det kræver også, at medarbejderne ser vigtigheden i at investere tid i hinanden, "nu har vi jo lige været ude at synge karaoke i går og der lærer man jo sine kollegaer endnu bedre at kende og det er dem man sidder på kontor med og det gør noget positivt" (bilag 12, s. 98). Det er altså ikke noget der opstår tilfældigt, men grundet en fælles faglig interesse sammen med en interesse i at fungere sammen som hele mennesker og ikke kun som "arbejdsperson". Det betyder ikke, at alle i teamet har samme mål og opgaver, men at man har en fælles interesse, som bidrager til et socialt nærvær, som man er en del af. Det betyder også, at når man er i et team, hvor relationerne er svære, så kan det have store konsekvenser, da det har indflydelse hvorpå man som medarbejder finder det meningsfuldt at møde ind til dette team hver dag.

"Altså jeg kan rigtig godt lide mine kollegaer, men der kommer en kollega tilbage fra barsel som jeg måske ikke kommer det så godt ud af med. Jeg synes det er svært at arbejde i nærheden af hende, ja men det er faktisk den faktor der kan gøre at jeg tænker, gider jeg så være her hver dag?" (bilag 14, s. 122).

Her får man et tydeligt indtryk af, hvor vigtigt det er med sunde relationer i teamet og at det omvendte kan føre til, at medarbejderne overvejer at skifte job. Medarbejderne i Systematic er bevidste om værdien i et velfungerende team, men her oplever J hvordan én relation kan have indflydelse på om man har lyst til at møde ind på denne arbejdsplads hver dag. Samtidig er der generelt ikke plads til at tale om udfordringer i det team, som J er en del af (bilag 14, s. 120). Det kan derfor være en udfordring for hende at italesætte denne relations udfordring og betydningen af det selvsamme. Det samme kan gælde mellem leder og medarbejder i teamet. Her føler M ikke at hun kan have en behagelig dialog med sin leder, hvilket medfører at hun står tilbage med en følelse af, at hendes leder ikke har kompetencerne til at lede hende. "Hun sætter ikke nogen retning, jeg tror faktisk ikke at hun ved hvad jeg laver" (bilag 13, s. 103). M tilføjer yderligere at "jeg er ikke sikker på, at jeg synes vi har den rigtige styrmand til at lede skibet" (bilag 13, s. 107). Der er altså en negativ relation til nærmeste leder, hvilket fører til frustrationer hos M. Hun har en opfattelse af, at hun forklarer sin leder, hvad der er frustrerende i relation, men det kan være svært at italesætte præcist, "jeg synes faktisk jeg fik sagt min mening i dag, men jeg synes faktisk også det er lidt svært præcis at pointe ud hvad der præcist er galt. Nogle gange bliver man bare frustret" (bilag 13, s. 107). Her tyder det på, at kommunikationen mellem M og sin leder er udfordret og svær, hvilket påvirker samarbejdet og relationen. Af den grund har det ført til, at M har overvejet at sige op (bilag 13, s. 107). Det underbygger vigtigheden i at relationerne er den primære grund til at medarbejder møder ind otte timer hver dag.

Endnu en faktor, der kan have betydning for at medarbejderne forlader Systematic er jobmarkedets tilstand lige nu. Det er et vilkår som arbejdsgiver, som Systematic også er bekendt med. Som tidligere belyst, omtales det nu som *the great resignation*, som fører til et andet begreb *war for talents*. Det tydeliggør altså, at det både er svært at fastholde og tiltrække medarbejdere. Medarbejderne i Systematic er bevidste om, at de er attraktive for andre virksomheder og fælles for dem er, at de er klar over, at jobmarkedet er for arbejdstager og ikke arbejdsgiver i deres situationer. "Jeg tror også fordi der er så mange jobtilbud, så man ved jo ikke om det her er det rigtige" (bilag 14, s. 122), "man orienterer sig løbende, også fordi man får jo henvendelser på Linked in løbende, ik' (bilag 12, s. 99), "når man fx bliver prikket på skulderen eller på Linked in" (bilag 11, s. 83), "jeg er blevet kontaktet af andre virksomheder, hvor jeg har hørt hvad de kunne tilbyde" (bilag 10, s. 75). Denne bevidsthed hos medarbejderne gør at de har nogle klare forventninger til Systematic som arbejdsplads ellers kan de potentielt sige ja til et andet sted. Her betyder gode relationer i teamet i høj grad noget for medarbejderne, arbejdsopgaverne kan altså ikke stå alene og være meningsfulde i sig selv. Noget tyder på, at Systematic er gode til at skabe og se disse velfungerende teams. "Jeg har to gange været til samtaler andre steder, men er sprunget fra" (bilag 11, s. 90). C har også været åben overfor hvad andre arbejdsgivere tilføjer, men har ikke følt at det kunne mere end Systematic "Jeg har ud fra det valgt ikke at skifte job" (bilag 10, s. 75). M har heller ikke lyst til at skifte arbejde og søger ikke aktivt efter det, da hun trods frustrationer er glad for at være en del af sit team og Systematics brand, "men jeg kan også mærke at jeg ikke har lyst til at sige op, jeg kan rigtig godt lide Systematic og mine kollegaer" (bilag 13, s. 108). På samme måde, er T heller ikke på udkig efter en anden arbejdsplads "men jeg tror ikke jeg har været tæt på at skifte i den tid jeg har været her" (bilag 12, s. 99).

Man kan derfor argumentere for en tendens er, at medarbejdernes teams er afgørende for om medarbejderen bliver eller ej. J, som har udfordringer med sit team og særligt et teammedlem, overvejer at skifte job alene på baggrund af en relation. Systematic bør derfor være bevidste om vigtigheden i relationerne blandt nærmeste kollegaer, at den primære grund til at medarbejderne møder motiverede ind, er fordi de er en del af noget større end dem selv via relationer. Når medarbejderne reflekterer over, hvad der i virkeligheden er grunden til at de møder ind hverdag, så handler det om menneskerne. De mennesker, medarbejdere, teammedlemmer, som gør at man er en del af noget igennem sociale relationer.

## 7.2 Tema 2) Meningsskabelse gennem software

Foruden de sunde relationer på arbejdspladsen, var hovedårsagen til at søge jobbet hos Systematic; produkterne.

"Det er et kardinalpunkt for mig. Det er hovedårsagen til at det er mit arbejde. Det handler om at jeg hellere vil arbejde med nogle løsninger, som har en så stor indflydelse som muligt i det samfund jeg nu engang fungerer i" udtaler A (bilag 11, s. 86).

C er enig i at produkterne var en af hovedårsagerne til, at han søgte hos Systematic, "altså det har helt klart noget at sige for mig, at produkterne er meningsfulde. Jeg arbejder hovedsageligt for at få penge og leve mit, men hvis det arbejde kan være at arbejde på et hospital system i stedet for at udvikle en online skobutik" (bilag 10, s. 60). Om medarbejderen beskæftiger sig med udviklingen af den konkrete software, er ikke afgørende for det meningsfulde. "Jeg ved det her er vigtigt og det bliver brugt. Altså nu sidder jeg ikke selv og udvikler, men jeg ved hvor vigtig den er og afledt af at softwaren er viktig, så synes jeg jo også at min rolle er vigtig, det kan jeg godt lide" (bilag 14, s. 116). "Selv om det ikke er mig, der sidder og koder softwaren, så er det mig der er med til at få det til at ske" (bilag 11, s. 86). Det har altså en indflydelse det virksomheden sælger eller udvikler. "Jeg kan godt lide at identificere mig med de ting virksomheden laver" (bilag 14, s. 116). "At kunne tage ungerne med på biblioteket, og sige jamen grunden til at I kan låne bøger, det er fordi jeg har været med til at lave det system" (bilag 11, s. 87). For C var lokationen og størrelsen på virksomheden mere afgørende, da han valgte Systematic til (bilag 10, s. 60). "Efter at have arbejdet med det... altså det har større betydning end jeg troede det havde." Efter at have arbejdet med produkterne, er det gået op for ham, at der er noget meningsskabende i hvad produkterne bruges til. "Jeg føler mig ikke bedre end folk eller som en læge, men de dage hvor man er lidt mere træt, der er det motivation, at det ikke er ligegyldigt det man laver" (bilag 10, s. 62). T kan også mærke en betydning i produkterne, "altså det tror jeg bare ligger som en helt grundlæggende ting i mig, at jeg synes det er nogle værdifulde produkter vi laver fremfor at sælge telefoner eller hvad jeg nu har... designet" (bilag 12, s. 97). T tilføjer "helt overordnet ja, at det giver mening at vi laver noget som hjælper folk med at skabe fred eller redde liv eller hvad vi nu gør" (bilag 12, s. 96). M er enig i opfattelsen af det meningsskabende igennem produkterne, "det er sjovere at kunne se at det her... at sælge noget, som rent faktisk bliver brugt end at sælge shampoo. Det er sådan lidt meningsløst" (bilag 13, s. 105). De meningsfulde produkter er dog ikke hovedårsagen til at medarbejderne møder ind, når det kommer til stykket. Selvom produkterne er meningsfulde for medarbejderne, er de samtidig bevidste om at det ikke kun kan være det, der driver dem til at tage på arbejde hver dag.

"Grunden til at jeg tager på arbejde hver dag er den frihed jeg har her i mit arbejde, der er som regel stor frihed i de opgaver jeg vælger i den forstand, at jeg kan vælge til og fra, snakke med andre om det giver mening at arbejde på det ene eller andet" (bilag 10, s. 67).

Det handler altså om andet end produkterne, når det kommer til stykket. Menneskerne er her end vigtig faktor, som belyst i tema 1. "Jeg kan godt lide at have et meningsfuldt arbejde, det synes jeg tit kommer af omgivelserne" (bilag 14, s. 117). "Jeg arbejder for at leve og ikke leve for at arbejde. Så jeg er glad for mit job, men det skal ikke være min identitet" (bilag 10, s. 76). Medarbejderne har fokus på, at de på forskellig vis gerne vil være andet end en medarbejder i deres liv, både i relation til kollegaer, hvor der er behov for at have en relation, hvor man kan tale om andet end arbejde og en fælles interesse for det.

"Det er mennesker, som jeg bruger mere tid med end nærmeste familie og øvrige venner. Så hvorfor ikke vide lidt om hvad der foregår i deres liv og fortælle lidt omkring hvad sker der af sjove ting hos mig eller hvis jeg har problemer eller et eller andet" (bilag 11, s. 81).

Medarbejderne danner en mening om den software, som de opfatter meningsfuld for samfundet, men når de giver udtryk for, hvad der i virkeligheden får dem til at møde ind hver dag, så er det at de har en fælles interesse i at lykkes som team med mulighed for indflydelse på arbejdet.

"Et mere konkret eksempel der var før jul... det skulle udvikles og der blev arbejdet rigtig meget, der var en høj mentalitet i teamet, fordi man vidste at det kunne være rigtig brugbart at bruge over julen... det ville bare hjælpe enormt meget, så det vidste jeg at det havde en betydning og vi havde et fælles mål" (bilag 10, s. 71).

Her er det softwaren, der skulle udvikles, men det C husker tilbage på som det meningsfulde, var det at der var et fælles mål i teamet om at lykkes med denne opgave. For J er det også vigtigt at kunne have indflydelse på arbejdet, således det giver mening for hende at udføre. "Jeg har haft mulighed for at lave nogle ændringer i den proces... ligesom have en indflydelse på det" (bilag 14, s. 114). Overordnet har medarbejderne en klar opfattelse af, at det er produkterne der i høj grad gør, at de møder ind. Som T forklarer "der betyder det her noget overordnet noget, men ikke noget jeg tænker over når jeg møder ind hver dag" (bilag 12, s. 97). Det kan altså ikke være en motivation alene at produkterne opfattes som meningsfulde, men det er noget der har en betydning for medarbejderne, at de kan identificere sig med produkterne og at de direkte eller indirekte er med til at gøre samfundet til et bedre sted.

### 7.3 Tema 3) Vigtige relationer i teamet i en organisation med topstyret ejerlederskab

Som belyst i organisationsopbygningen, har det været den samme ejerleder i Systematic i mere end 35 år. For medarbejderne betyder det, at der er nogle begrænsninger i deres arbejde på bekostning af denne hierarkiske opbygning, hvor ejerlederen kan og vil blande sig i medarbejdernes daglige arbejde.

"Det kan nogle gange godt give nogle begrænsninger, for det er jo Michaels... Og hvis vi gerne vil ud at investere i noget, fordi vi tror på nogle muligheder, jamen det kan være svært at komme igennem med" (bilag 11, s. 83). J har samme erfaringer med den hierarkiske opbygning, "vi har også nogle eksempler hvor CEO'en bare vader ind på kontoret og brokker sig over et eller andet" (bilag 14, s. 113).

I forhold til at blande sig, oplever T det i sin hverdag og i flere roller i Systematic, "det gør Michael utrolig meget, han vil gerne se de ting jeg laver og blander sig meget i det, og nu er jeg jo også i personaleforeningen og der blander han sig også i de ting vi laver. Så det kan ikke undgås" (bilag 12, s. 94).

"Han siger nej til nogle ting. Ok fint nok, men hvad skal vi så lave. Jamen det må I selv finde ud af. Åhm super..." (bilag 11, s. 85). Det kan altså lede til frustrationer og forvirring, når det afhænger af én mands holdninger, som ikke er en del af nogle af medarbejdernes team og derfor er ikke med i den daglige drift og møder herom. Samtidig kan man som medarbejder få en opfattelse af, at ejerlederen ikke udviser tillid til medarbejdernes kompetencer til at løfte opgaverne. "På mange måder er det fint, på mange måde skulle han måske have lidt tillid til at han har ansat de rigtige mennesker" (bilag 13, s. 104). Der er altså en fornemmelse af for meget kontrol fra ejerlederen, hvilket kan føre til negative følelser hos medarbejderne.

Medarbejderne opfatter denne styreform som et vilkår, hvor en person kan ændre eller smide ens arbejde ud uden begrundelse. "Det er et vilkår. Det tror jeg. Altså den måde det bliver gjort på i dag, det kommer ikke til at ændre sig" (bilag 11, s. 84). "Jeg tror det ligger i noget hierarki, der er blevet besluttet nogen ting og dem står man oftest ved, nok lidt for fast, i lidt for lang tid" (bilag 14, s. 113). Medarbejderne ved altså at det har sine udfordringer i den ejerlederstruktur der er i Systematic og altid har været. "Nogle gange er det også nogle vildskud af feedback han kommer med, og så tænker man ja ja... altså så laver jeg bare en lille smule af det han gerne vil have" (bilag 12, s. 95). Medarbejderne finder på hver deres måde en løsning hvorpå de kan imødekomme ejeren, men samtidig også selv have en indflydelse og en mening om hvordan arbejdet skal udføres eller løsningen skal se ud. Det er dog ikke et vilkår, som Systematic bør overse vigtigheden i. Det kan være frustrerende for medarbejdernes udførelse af deres arbejde og forvirre dem mere end gavne. A giver udtryk for, at han er forvirret over hvordan han skal lykkes, når han og teamet har nogle begrundede ideer, men Michael afviser det uden at give en ny retning. "Jamen det er lidt bredt, så må vi selv finde ud af hvor hegnspælene står på den her mark, ik?" (bilag 11, s. 85). J kan også genkende frustrationen i denne type lederskab, "det også er irriterende den her proces og det er måske noget vi har arbejdet med i tre år. Hvor mange tænker okay du er træt af det på tre minutter, vi har arbejdet med det i tre år" (bilag 14, s. 113). J føler ikke, at man kan svare ham igen, blot vende sin frustration indad, hvorfor vigtigheden i teamets relation kan være altafgørende i denne form for ejerledelse.

Her underbygger det vigtigheden af at være en del af et velfungerende team, hvor medarbejderne har et team og en leder, som man kan dele frustrationer og udfordringer med, således man ikke føler at arbejdet blot ryger i skraldespanden. "Jeg synes ikke jeg mærker det så meget i selve forretningen og i vores team, jeg synes egentlig at ude i de enkelte teams, der er det ret fladt, men der er meget godkendelse op af" (bilag 13, s. 104). En af de afgørende grunde til at medarbejderne fungerer i denne form for ejerledelse, skyldes at micro-management fjernes i de enkelte team, hvor man som medarbejder føler, at man kan bidrage og har kompetencer til at komme med ideer og forslag.

"Jeg ville ikke føle mig effektiv, hvis jeg levede i en frygt, hvor jeg var bange for at folk overfusede mig hvis de ikke var enige" (bilag 11, s. 89). Her italesættes vigtigheden af at man har et team, man kan være ærlige med, i en organisation, hvor ejerlederen kan skifte kurs og ikke altid får forklaret hvorfor. I den forbindelse kan det være altafgørende at forsøge at fjerne hierarkifølelsen i de forskellige afdelinger og teams, for på den måde at mindske følelsen af en topstyret virksomhed i en hverdag, hvor medarbejdere skal føle at de kan bidrage og have indflydelse på arbejdets form.

"Når jeg gik til en af udviklerne med mere erfaring, så ville han gå til arkitekten i teamet, som ville gå til projektlederen i teamet, som skulle gå til en leder for afdelingen, som så skulle gå til lederen for hele projektet" (bilag 10, s. 68).

Her viser C, hvordan nogle teams ikke formår at fjerne denne form for hierarki. "Det kunne godt tage meget lang tid, hvor en samtale hurtigt kunne blive lukket ned, hvilket også gav mindre fleksibilitet fordi det hele ikke kan gå op ad vejen, men det var åbenbart nødvendigt" (bilag 10, s. 69). C havde svært ved at skabe en mening her og mangede forståelse for, hvorfor en information skal igennem så mange led før man kan få et svar. Det kan virke som en omfattende proces, som kan medføre at man mister motivationen til at bidrage med nye ideer eller forslag. C har omvendt også oplevet, hvordan den hierarkiske opbygning kan fjernes, hvis lederne gør en indsats for det. "I mit nye team, der kan jeg gå direkte til lederen for afdelingen, som sidder lige bag mig" (bilag 10, s. 69). Det er altså forskelligt i virksomhedens teams, hvordan den hierarkiske struktur opfattes af medarbejderne og hvor langt der er fra spørgsmål til svar.

"Så det er mindre hierarki, hvilket egentlig viser at jeg er højere oppe i hierarkiet. Jeg ved ligesom hvem lederen er, vi kan snakke sammen til dagligt, det får mig til at føle mig mere vigtig fordi jeg har mere indflydelse" (bilag 10, s. 69).

At C befinner sig fysisk tæt på lederen, gør arbejdsprocesserne mere gennemsigtige og meningsfulde, det fører ydermere til at han har en følelse af, at han er *vigtigere* for virksomheden efter han er startet i et nyt team, da der i dette team er en opfattelse af nemmere vej til at have indflydelse og komme med nye tiltag. Selvom Systematic er hierarkisk opbygget og medarbejderne ikke er i tvivl om det, da de selv har oplevet det give udfordringer, så har det mindre betydning, hvis teamet og herunder lederen, formår at "fjerne" den hierarkiske følelse. "Så behøver jeg ikke få godkendt det, det er mere en dialog man har om det. Alt skal ikke læses, jeg får tillid til at jeg har styr på det og det skal nok fungere og ellers kan vi rette det igen" (bilag 14, s. 107). Medarbejderne trives altså bedst, når de ikke har en følelse af, at der er langt til toppen ift. at kunne have indflydelse på sit arbejde og bidrage hertil. Når lederen og teammedlemmer i temaet formår at skabe den følelse, så føler medarbejderne sig værdifulde for virksomheden, da der udvises tillid og mindre top-down styre. Det er dog ikke alle teams, som formår at skabe dette i Systematic i dag. Systematic kan dermed bruge denne viden til at forsøge at fjerne nogle steps til toppen for at medarbejderne føler sig vigtige i deres funktioner og ikke bremses af for mange steps i deres arbejde.

#### 7.4 Tema 4) Forskellige grader af psykologisk sikkerhed i Systematic

Som demonstreret i litteraturstudiet, omhandler begrebet, psykologisk sikkerhed, følelsen for individet i at kunne ytre sin mening, uden at være bange for reaktionen man møder. Den psykologiske sikkerhed er naturligt nok ikke til stede i samme omfang for medarbejderne i Systematic. "Folk er gode til at rose og sige når man har gjort noget godt" (bilag 14, s. 114). Udfordringen kan være at italesætte, når det ikke går godt eller man måske er uenig med flertallet.

"Det er svært. Hvad nu hvis det bare lyder helt vildt dumt i andres ører. Eller hvad nu hvis det er prøvet af før. Det kan jeg godt være bange for at komme til at sige, og så de tænker; årh det burde jeg have vidst" (bilag 14, s. 119).

J er blevet bevidst om, at det er en naturlig del at rose hinanden i teamet, hvilket også er et vigtigt element for at skabe de sunde relationer. Samtidig er fejl og modgang en lige så naturlig del i arbejdet, som er lige så vigtig at kunne italesætte. I Cs team er der en anderledes åbenhed om fejl. "Jeg tror, det er en mentalitet der var der i teamet før jeg kom. Det var meget åbenlyst fra de erfarte, at de indrømmede flest fejl" (bilag, 10, s. 71). Det har altså været en etableret del af teamet, hvor dem med mest "magt" viste, at de også begik fejl og ikke vidste alt. "De var rigtig gode til at gøre kulturen klar overfor mig om at det er ok at være sådan her" (bilag 10, s. 74). I Cs team er der en helt anden opfattelse af fejl og italesættelse af dem sammenlignet med Js team.

"Jamen alle folk er både åbne overfor kritik og diskussion, så hvis jeg har et spørgsmål, så kan det ikke være for dumt" (bilag 10, s. 73). Det er tydeligt, at C anerkender at fejl er en del af arbejdsprocessen og at det er en selvfølge at det sker. Faktisk italesætter han, at det er vigtigt at dele fejlene med sine kolleger. "Der er intet pinligt i at indrømme fejl, men det er rigtig pinligt at skjule sine fejl" (bilag 10, s. 74). Der er flere måder hvorpå man kan gøre det, C anvender fx humor, når han skal tale om fejl. "Hvis jeg har lavet en fejl... det har jeg intet problem om at lave sjov om mig selv og sige, at i går der spildte jeg dagen" (bilag 10, s. 73). Der er en forventning i teamets normer, at man er ærlige om fejl eller udfordringer i arbejdet. Her er normen Js team, at man roser hinanden og forsøger at rette hinandens fejl i stedet for at italesætte dem, hvilket kan føre til frustrationer. M har en følelse af, at hun godt kan sige sin mening, men reaktionen kan være ubehagelig, "jeg siger min mening, men jeg ved også godt at jeg siger noget der måske er lidt upopulært" (bilag 13, s. 106). Her kan det opfattes således, at der ikke er rum til forskelligheder uden at det ender i en konflikt, men at M er bevidst om at hun siger sin mening, selv om hun har en forudindtaget holdning om at hun bliver upopulær, når det ikke er den *rigtige* holdning. Det opfattes altså ikke som en naturlig ting at have forskellige synspunkter i teamet.

"Jeg føler også nogle gange at jeg har sendt noget ind til gennemlæsning, hvor der kommer nogle rettelser tilbage, hvor jeg tænker *jamen det skulle du da have sagt til mig det her*. Jeg har brug for at lære af mine fejl" (bilag 14, s. 120).

J er bevidst om at teamet er bange for at italesætte det mindre sjove, da det vil kræve mere af personerne at formulere, da teamet har fokus på at alle skal have det godt hele tiden. "Jeg tror, der ligger noget... en konfliktsky følelse iblandt os" (bilag 14, s. 119). Det er altså nemmere at fjerne fejlene eller helt lukke øjnene for nogle af dem, fremfor for at italesætte dem og eventuelt lære heraf.

A har omvendt den opfattelse, at han er tryg i sit team til at ytre sin mening uanset. Han forestiller sig, at han ikke ville trives i et miljø, hvor der ikke er plads til den slags, "fordi jeg føler at jeg kan sige min mening og kan mærke at jeg gør det. Hvis ikke jeg var tryg, så ville jeg ikke gøre det" (bilag 11, s. 89). Han har brug for at være i team, hvor man kan være ærlige og uenige. "Jeg ville ikke føle mig effektiv, hvis jeg levede i en frygt, hvor jeg var bange for at folk overfusede mig hvis de ikke var enige" (bilag 11, s. 89). Samme følelse har T, som argumenterer for at den tryghed i teamet skyldes at de har brugt tid sammen og lært hinanden at kende. "Det handler også om det her med at vi har lært hinanden at kende og man kan sige noget til hinanden uden at tage det personligt" (bilag 12, s. 99).

J er bevidst om at hendes team kan blive bedre, hvis de gør en indsats, og det føler hun er nødvendigt for sin egen udvikling. "Vi er jo *in this together* og vi skal være i flok, hvis vi ikke kan give konstruktiv kritik, jamen så kan vi jo ikke løfte hinanden, så kan vi ikke blive bedre" (bilag 14, s. 120).

Ydermere beskriver hun, at de er et team kun bestående af kvinder, som gerne vil have en følelse af at alle har det godt (bilag 14, s. 111). "Vi skal erkende det som team, vi er rigtig meget i det følende og det betyder at vi mærker efter mavefornemmelse i stedet for at sige det faktuelt" (bilag 14, s. 120).

Selv om J konkluderer, at den manglende italesættelse om udfordringer og fejl skyldes, at de gerne vil bevare den gode stemning og ikke såre nogen, så kan det også lade sig gøre, selv om man ytrer forskellige meninger og italesætter fejl. Her er C et eksempel på, at man kan begge dele. Faktisk omtaler han fejl som noget positivt, da det netop er med til at udvikle og vise det hele menneske. Ydermere har han mulighed for at komme med forslag til eventuelle ændringer i andres arbejde, "de dele jeg har overblik over, der smider jeg gerne en kommentar om hvad man skal være opmærksom på eller har du overvejet det her?" (bilag 10, s. 65). At italesætte forskellige meninger og fejl i et teammiljø, hvor man har fokus på bolden og ikke personen, kan medføre større grad af udvikling, idegenerering og tryghed i teamet. Med andre ord kan man, selv om man er et konfliktsky team, som handler ud fra følelser, godt få succes med at italesætte fejl, så længe man som team arbejder på og i fællesskab udvikler den kultur. På den måde kan det muligvis føre til færre frustrationer og mindske følelsen af spildt arbejde, som J beskriver således "jamen så bliver du jo nødt til at sige det til mig at jeg har gjort det forkert og at jeg skal lave det om i stedet for bare selv at lave det om" (bilag 14, s. 120). Det kan altså føre til flere negative ting, hvis man ikke formår at skabe et trygt miljø, hvor der er plads til uenigheder og fejl.

Der er nogle mellemledere i Systematic, som formår at spotte de teams, som har skabt en psykologisk tryghed. "Det er ligesom det der er planen på sigt... at vi ville skulle fortsætte som et team for sig selv, fordi vi dur rigtig godt sammen" (bilag 10, s. 63). Det tyder altså på at Systematics mellemledere formår at bevare de teams, som har en høj grad af psykologisk sikkerhed, da de har et bedre udgangspunkt for at levere den kvalitet, de ønsker, da der er rum til at tale om fejl. "Vi skal sådan være et task force, der hopper rundt på opgaver, hvor der er brug for nye folk" (bilag 10, s. 63). Selv om der bliver spottet teams med høj grad af psykologisk sikkerhed, er der stadig teams, som hænger sammen, men med en lav grad af psykologisk sikkerhed. I Js team har de en opfattelse af, at de er tætte og de kender hinandens personlighedsprofiler (bilag 14, s. 112), men samtidig fjerner man forhindringer for hinanden for at undgå at skulle italesætte dem. J har oplevet frustrationer i forbindelse med sine arbejdsopgaver er smidt i skraldespanden ellerændret uden en dialog om herom. Det gav hende ikke mulighed for at rette op på det eller lære deraf, hvilket hun selv er klar over er en ulempe. Hun ønsker at lære fra sine fejl, men har ikke en opfattelse af at teamet er klar til det. J er altså en medarbejder, som har lyst til at kunne italesætte fejl eller undrende spørgsmål, uden at være bange for at fejle som person. Der er altså teams i Systematic med forskellige grader af psykologisk sikkerhed og derfor skal de også tackles forskelligt og udvikles forskelligt.

Hvis lederen i temaet ikke formår at spotte graden af psykologisk sikkerhed, som kan være svær at spotte, fordi det er uhåndgribeligt og afhænger af personernes opfattelse af netop det, så kan det være umuligt at se som organisation. Det er altså ikke noget Systematic måler på i dag, hvilket kan gøre det vanskeligt eller rettere sagt umuligt at sige noget om og dermed arbejde på.

### 7.5 Opsummering på analyse

Analysen viste at når medarbejderne reflekterede over, hvad der var den primære grund til at møde ind hos Systematic hver dag, var den primære grund fælles for alle; Gode kollegaer. Omvendt kunne dårlige relationer føre til det modsatte, nemlig at man alene af den grund overvejede at forlade virksomheden. Den grund var medarbejderne ikke bevidste om, var så stor en del af den meningsskabende proces, da de søgte arbejdet, men opfattes i dag som den største faktor. Ydermere fremviste analysen, at produkterne der udvikles og sælges, bidrager til den meningsskabende proces for medarbejderne i forskellige grader. Produkterne og opgaverne herom kunne dog ikke stå alene. Nogle medarbejdere mente, at det var, efter kollegaerne, den primære grund til at de var her, hvor andre fandt det *sjovt at tænke på*, men ikke som en kritisk faktor for hvorfor de tager på arbejde hverdag.

Den hierarkiske opbygning af Systematic, med en ejerleger, som gerne vil have indflydelse på alle niveauer, er noget alle deltagere har erfaret. Det kan være frustrerende for medarbejderne, men det har dog en mindre betydning, hvis lederen er god til at fjerne den hierarkiske opfattelse i de enkelte teams. For andre medarbejdere, som fungerer som mellemled eller mellemleder, kan det være frustrerende at arbejde under. Fælles er, at ejerlederskabet opfattes som et vilkår, men det kan skabe unødig frustration. Jeg fandt i analyseafsnittet ud af, at psykologisk sikkerhed kan have en afgørende betydning for om medarbejderne trives i arbejdet. Målet for Systematic bør ikke alene være at fastholde medarbejderne, men at fastholde medarbejdere i et miljø, hvor der er psykologisk sikkerhed, således de kan føle sig trygge i at fejle, undre og udvikle sig. Den psykologiske sikkerhed opfattes forskellig afhængig af hvilken medarbejder der tales med. De forskellige opfattelse skyldtes teamets interesse i at lykkes som team, relation til leder og at man i teamet havde en fælles interesse i at skabe et trygt og fortroligt rum.

Analysen viste, hvordan aktørernes forskellige meningsskabelser foregår i de forskellige teams, som afhæng af den relation medarbejderne har til nærmeste kollegaer. Medarbejderne forsynes altså med ledetråde, der åbner for nye forståelser i relationerne. Relationer, opfattelse og ændringer af dem, kan altså påvirke medarbejdernes meningsskabende proces samt opfattelsen af psykologisk sikkerhed.

## 8. Diskussion

Dele af de syv karakteristika i den meningsskabende proces, vil i dette afsnit blive genbesøgt med henblik på at diskutere de særlige muligheder og udfordringer, som både ledere og medarbejdere står over for i forhold til at skabe meningsfulde handlinger (Weick, 1995). I den sammenhæng vil jeg diskutere teorien om psykologisk sikkerhed sammenholdt og diskutere, hvilke begrænsninger der er er, når man arbejder med begreberne i forhold til fastholdelse af medarbejdere.

### 8.1 Ledetråde opfanges forskelligt

Når medarbejderne skaber mening, sker det i sammenspil mellem det de bidrager til gennem deres arbejde og ud fra opfattelsen af de relationer der er involveret. Weick (1995) argumenterer for at mening i høj grad opstår i sociale konstruktioner, hvilket også sker for medarbejderne.

Det blev vist, i analysen, at medarbejdernes meningsskabelse særligt skete i sammenspil med relationerne gennem team eller nærmeste leder. Her opstår forskellige meningskabler for medarbejderne, som afhænger af hvordan deres nærmeste kollegaer påvirker dem.

Mennesket skaber altså mening ud fra det, der bemærkes (Hammer & Høpner, 2014, s. 103). I den sociale kontekst er det medarbejderne, der individuelt bemærker og ikke bemærker i den proces (ibid). I analysen blev det vist, at den meningsskabende proces særligt påvirkes ud fra den sociale kontekst, som medarbejderen befinder sig i.

Med afsæt i Weicks tese om, at meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde (Weick, 1995) samt Alfred Schutz's (1972/2005) begreb om typificering i det sociale liv, hjælperes individer til at skabe mening i mødet med nye relationer. Typificeringer er generaliserede og socialt skabte forståelser af andre personer og af handlinger inden for en given social kontekst (ibid). Således er en ny situation og et hvert nyt møde ikke opleves som en helt ny erfaring eller problem, som individet skal forholde sig til. I mødet med nye mennesker og situationer som typer, genkendes "en af en slags" og det gør det, det muligt at skabe mening og orientere sig en i ellers uoverskuelig verden. På den måde kan medarbejderne *hurtigt* skabe en mening ud fra nogle forudindtagede antagelser, som Weick også er enig i og kalder *arbejdsvokabular* (vocabularies of work) (Weick, 1995, s. 118). Når medarbejderne møder modgang i relationerne, kan det virke umuligt at ændre den opfattelse, de har fået. Det tyder her på, at de har sat disse personer som en *type* som kan være svær at se anderledes. M forsøgte at skabe dialog med sin leder i håbet om, at det skulle føre til en anden opfattelse af, men det lykkedes ikke. J har en opfattelse af en kollega, som hun ikke forestiller sig kan ændre sig. Der er altså forskellige måder hvorpå medarbejderne identificerer relationer som en type inden de egentlig har lært dem at kende. Det er en naturlig reaktion (Weick, 1995), (Schutz's (1972/2005), men det viste i analysen, hvordan det kan være en udfordring for medarbejderne med den forudindtagede opfattelse.

Det er forskelligt, hvad medarbejderne opfatter som ledetråde i den meningsskabende proces. Systematic har givet medarbejderne noget, som ikke var grunden til at de søgte jobbet; kollegaerne, på godt og ondt. Efter medarbejderne er blevet ansat, har de alle fået indsigt i at kollegaerne er en vigtig del i jobbet, for nogen, den vigtigste og til tider eneste grund til at møde ind (bilag 10), (bilag 11), (bilag 12), (bilag 13), (bilag 14). Omvendt kan de relationer, som ikke fungerer, overskygge de gode relationer (bilag 13), (bilag 14). Medarbejderens typificering af disse relationer, kan altså have indflydelse på hvilke ledetråde medarbejderen hæfter sig ved (Weick, 1995) og forsøger at skabe den forudindtagede typificering af personen til virkelighed (enacthe).

J er glad for sit team, "det er et meget omsorgsfuldt team, vi smitter af på hinanden med energien" (bilag 14, s. 111). Dog kan ledetråde, som opfattes som negative, føre til en ny øjeblikket efter for Js opfattelse af arbejdet.

"Jeg synes det er svært at arbejde i nærheden af hende, jamen det er faktisk den faktor der kan gøre at jeg tænker, gider jeg så være her hver dag?" (bilag 14, s. 122). Det er altså et øjebliksbillede af den meningsskabende proces, som man får indsigt i. Ledetråde kan ændre det for medarbejderen i sekundet efter, selv om (Weick, 1995) og Alfred Schutz's (1972/2005) omtaler typificeringer, ikke kan gøre mødet helt nyt. Her er et eksempel på, hvor Js opfattelse af arbejdet ændrer sig gennem interviewet. C opfanger nogle andre ledetråde, hvor fleksibiliteten opfattes som en ledetråd, "grunden til at jeg tager på arbejde hver dag er den frihed jeg har her i mit arbejde" (bilag 10, s. 67). Det er medarbejderen der ubevidst vælger, hvad man danner mening ud fra. M oplever hvordan ledetråde kan opfattes utydelige og svære at gøre håndgribelige gennem dialog. "Jeg synes faktisk jeg fik sagt min mening i dag, men jeg synes faktisk også det er lidt svært præcis at pointe ud hvad der præcist er galt. Nogle gange bliver man bare frustreret" (Bilag 13, s. 107). M forsøgte at sætte ord på sine frustrationer til sin leder, men har svært ved at italesætte hvilke elementer der gør at hun er frustreret. Her er det tvivlsomt, hvilke ledetråde der gør at hun er frustreret og forsøger at danne en mening i det, hvor hun leder efter konkrete ledetråde for at kunne danne mening. Det opleves altså for medarbejderne, hvordan ledetråde kan opfattes forskelligt, positivt, negativt, konkrete eller ukonkrete. Ydermere er det blevet belyst at det er subjektivt hvad medarbejderen opfanger af ledetråde i den meningsskabende proces og at organisationen ikke kan kontrollere det, men kan forsøge at bidrage med ledetråde, som bidrager positivt i den meningsskabende proces.

## 8.2 Ikke et fælles mål, men en fælles interesse i teamet

Flere steder i analysen har vist, hvordan meningsskabelse er en social proces, hvor medarbejderne i deres teams, søger at opnå en fælles forståelse af, hvad der sker i omgivelserne, og hvordan man bør handle i dem.

Som belyst i litteraturstudiet, kan organisationer ikke ses som et struktureret velordnet miljø med stabile arbejdsafdelinger som ser det samme mål (Weick, 1995). Tvært imod er organisationer steder med en usikker social orden, som vedligeholdes gennem aktørernes handlinger. I analysen blev det tydeliggjort, hvor sikker og usikker den sociale orden kan være afhængig af hvilket team man er en del af. C kunne se tilbage på to forskellige teams, som han havde været en del af, hvor normerne var forskellige. I det team, som han fandt mest værdi i at være en del af, var der gennem en eksisterende norm i teamet en høj grad af psykologisk sikkerhed, hvor C blev en del af denne fælles norm, som han fandt meningsskabende at være en del af. Samme oplevelse havde T med sit team, hvor han var bevidst om at deres fælles interesse ikke opstod tilfældigt, men fordi teammedlemmerne gjorde en indsats (bilag 12). Gode arbejdsmiljøer opstår ikke tilfældigt, men er snarere et resultat af bevidste og strategiske initiativer (Barrow & Mosley, 2011). Weick argumenterer for, at der hen ad vejen vil ske det, at der over tid udvikles fælles normer og tildeles mål også.

J har opdaget at hendes værdier og mål er anderledes fra hendes kollagers. J håber, at normerne i teamet ændres, således at de kan italesætte fejl uden en masse bekymringer. Her er der et eksempel på, hvordan der ikke opstår fælles normer over tid, som medarbejderen kan identificere sig med. Det samme gælder mellem M og sin leder, hvor der ikke kan skabes en fælles norm for arbejdsmåden, selv om der er forsøgt gennem dialog (bilag 13). Weick nævner, at der over tid vil opstå en fælles norm, hvilket J og M på hver sin måde har erfaret ikke er tilfældet, selv om de har forsøgt at være i relationerne over tid.

### 8.3 Hvordan fastholder man medarbejderne?

Bussin (2018) argumenterer for, at grundene til at medarbejderne siger op, oftest skyldes negative arbejdsmiljøer, for lavt lønniveau, lav grad af udviklingsmuligheder og en manglende meningsskabelse i jobbet (s. 5). Her fandt jeg ud af, at medarbejdernes primære grund til at skifte, er når relationerne til leder og teammedlemmer opfattes som negative. Ballisager (2021) konkluderer at gode kollegaer og en dygtig leder, er noget af det danske medarbejdere i høj grad finder vigtigt, som værende en del af deres arbejde. Dette er den primære grund for medarbejderne til at blive i Systematic. Ydermere argumenterer Ballisager for, at det at virksomheden udretter noget meningsfuldt har en lav betydning, når det omhandler arbejdsglæde (ibid). Den del stemmer ikke helt overens med alle medarbejdere hos Systematic, selv om den primære grund til at møde ind skyldes kollegaerne, så betyder det for nogen også at man gør en forskel hver dag, "jeg føler mig ikke bedre end folk eller som en læge, men de dage hvor man er lidt mere træt, der er det motivation, at det ikke er ligegyldigt det man laver" (bilag 10, s. 71). Et studie af Moncarz, Zhao & Kay (2009) konkluderede, at fastholdelsen af en god talentfuld arbejdsstyrke afslørede, at organisationen er nødt til at skabe et positivt miljø for en befordrende arbejdsatmosfære. Ligesom Weick argumenterer for, så opstår de positive arbejdsmiljøer ikke tilfældigt.

Det kræver noget af medarbejderen i form af interesse i det, men organisationen kan også forsøge at lave politiker i forsøg på at udvide interesse for det samt skabe forudsætningerne for at det kan lykkes. Analysen viser, at det er forskelligt hvad der bidrager til det meningsskabende i medarbejdernes arbejde. Selv om tidligere studier, viser at der er nogle konkrete elementer, som kan gøre medarbejdernes arbejde mere meningsfuldt, så afhænger det dybest set af hvilke relationer man har til nærmeste kolleger. Ingen af medarbejderne nævner selv, at det er produkterne der udvikles eller sælges, som er det der gør at de møder ind hver dag. Det er først når man som interviewer selv gør deltagerne opmærksomme på produkterne, at de finder den del meningsfuld også (bilag, 10), (bilag 11), (bilag, 12), (bilag 13), (bilag 14). Som Weick (1995) og Moncarz, Zhao & Kay (2009) påpeger, så kræver det noget af medarbejderen og af organisationen for at lykkes med et positivt socialt miljø. Når de sociale relationer opfattes positivt, så påvirker det andre faktorer på arbejdet positivt, men omvendt har negative sociale relationer konsekvenser for den meningsskabende proces på flere faktorer. Der opstår altså en udfordring i den meningsskabende proces, når medarbejderen oplever udfordringer i den sociale kontekst. Systematic kan blive bekendt med den viden, når en medarbejder siger op, "hver gang en medarbejder forlader os, afholder vi fratrædelsessamtaler" (bilag 17). For at kunne gøre noget ved udfordringerne før medarbejderne siger op, bør man arbejde med den meningsskabende proces med fokus på sociale relationer, for at undersøge hvorvidt medarbejderne trives i de relationer de indgår i på arbejdet, da det påvirker andre faktorer i medarbejderens arbejde. Weick (1995) nævner ikke hvordan man kan arbejde videre med denne proces, men her kan sensegiving have en indflydelse på processen (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442). Nærmeste leder kan påvirke meningsskabelsen, men det afhænger af om medarbejderen opfatter lederen som ekspert. Det kan C og A genkende, som bruger deres ledere til at sætte en retning og lader dem vise dem vejen, hvor J og M mangler sparring og en retning. Faktisk synes M slet ikke at sin leder er egnet til at lede, hvorved sensegiving ikke har en effekt i den situation. Men sensegiving kan give mening, da medarbejderne føler, at de har brug for sparring til sikre at de arbejder mod det rette mål og med rette formål. Det er altså afgørende at medarbejderne ser deres leder som kompetent inden for dette område for at kunne rådgive medarbejderen med succes. Man kan altså argumentere for, at der i tilfældet med J og M mangler en proces for hvorvidt dette kan forbedres, da det tydeligvis kan have konsekvenser for deres meningsskabende proces samt fremtidige ansættelse hos Systematic.

#### 8.4 Psykologisk sikkerhed som redskab

Som belyst i analyseafsnittet, er der forskellige opfattelser af den psykologiske sikkerhed afhængig af individets opfattelse og herunder hvilket team man er en del af. Kahn (1990) argumenterer for at opfattelsen af den psykologiske sikkerhed også afhænger af hvor følelsesmæssig stabil individet er.

Edmondson og Mogelof (2005) mener, at personer, som er åbne overfor nye ideer, kan øge sandsynligheden for, at individer ville føle sig trygge ved at tage risici og blotlægge deres sårbarheder i et arbejdsmiljø (s. 118). Selv om jeg er bevidst om, at medarbejderne er forskellige individer, hvilket er et bevidst valg for undersøgelsens form, så er det opfattelsen af den psykologiske sikkerhed, som er relevant at kende til for Systematic, for at virksomheden bliver bekendt med medarbejdernes opfattelse af dette. Naturligt vil der være medarbejdere, som er mere åbne overfor nye ideer og følelsesmæssig stabile, således de automatisk vil opfatte en høj grad af psykologisk sikkerhed. Dog tyder analysen på, at medarbejdere som hviler i sig selv og egne evner (bilag 13), (bilag 14), også kan påvirkes af teamets eller lederens dynamik. Der vil være eksterne faktorer, som kan være ude af Systematics hænder, men det er relevant at starte med at undersøge, hvorvidt medarbejderne føler sig trygge til at kunne ytre meninger og italesætte fejl i de respektive teams. På den måde har organisationen og lederne et grundlag for at kunne undersøge, hvad der skyldes at den psykologiske sikkerhed er enten høj eller lav. Derfor bør Systematic ikke inddrage personlighedstyper og grader af åbenhed overfor nye ideer i første omgang af undersøgelsen, da det først og fremmest er relevant at undersøge i hvor høj grad medarbejderne er trygge i deres arbejde. Det er i dag ikke noget Systematic kender til og medarbejderne har tydeligvis forskellig opfattelse af netop den tryghed. Bastian (2022) argumenterer for, at den psykologiske sikkerhed starter hos lederen i teamet.

"Når du er leder, er der altid 100 sæt øjne, der hviler på dig. Uanset hvad du gør, så vil der altid være nogen, der kigger på dig. Du er – uanset om du vil være ved det eller ej – med til at forme kulturen. Derfor er du nødt til at gå Forrest og være et godt eksempel" (Bastian, 2022 citeret i Børsen, 2022).

Systematic kan derfor ikke forvente, at den psykologiske sikkerhed opstår, selv om der er en fælles interesse for det, som Weick mener der opstår hen af vejen i relationer. Derfor bør Systematic undersøge, den psykologiske sikkerhed for individerne i teamet, men også forsøge at igangsætte, hvordan lederne kan have en positiv indflydelse og gå Forrest her. Et eksempel er C, som har oplevet, hvilken positiv virkning en leder kan have på den psykologiske sikkerhed, hvor lederen går Forrest ved at italesætte egne fejl (Bilag 10). Omvendt kan det også mærkes at have en negativ virkning, når lederen ikke italesætter at der skal være plads til fejl og frustrationer uden at det får konsekvenser (Bilag 13).

Edmonson (2014) nævner følgende tre elementer, som man kan arbejde med, for at forbedre den psykologiske sikkerhed som organisation; *1. frame the work as a learning problem, 2. Acknowledge your own fallibility 3. Model curiosity – ask a lot of questions to make some voice.*

Systematic bør starte med at erkende, at den psykologiske sikkerhed er vigtig for at medarbejderne lykkes i et trygt miljø, hvor der er plads til at udvikle sig. Hver måned udsender Systematic en *employee satisfaction survey* (bilag 16) til alle medarbejdere.

Den indeholder spørgsmål om tilfredshed mellem leder og medarbejder og tilfredshed som teammedlem, hvilket ikke fører til viden om den psykologiske sikkerhed. Systematic annekeder altså ikke at de bør spørge til medarbejdernes individuelle opfattelse af psykologisk sikkerhed. Derfor anbefales det, at man tilføjer spørgsmål til den psykologiske sikkerhed.

Den undersøges oftest kvantitativt (Edmondson & Woolley, 2006). Ved at måle på den psykologiske sikkerhed gennem et eksisterende employee survey, vil give virksomheden en indikator på hvordan den psykologiske sikkerhed opfattes af individerne. Derfra kan man se på, hvor de forskellige teams ligger og om der er forskellig opfattelse i teamet.

Det vil forhåbentligt give Systematic indblik i hvor der opfattes psykologisk sikkerhed og hvor den er lav. På den måde får organisationen et bedre billede af, hvilket niveau af psykologisk sikkerhed der er i de forskellige teams og kan arbejde ud fra dette. Systematic er afhængig af, at der er psykologisk sikkerhed i de forskellige teams, både for medarbejdernes motivation og udvikling, men også fordi der leveres software, som er afgørende, er fejlfri. Derfor skal man kunne snakke om alle de fejl der opstår for at kunne løse noget, der er større end en selv. Som C oplever, er det en vigtig del af kulturen i sit team, ”årh jeg ville ikke kunne lade være med at sige det. Altså produktet har betydning for folk. Der er intet pinligt i at indrømme fejl, men det er rigtig pinligt at skjule sine fejl” (bilag 10, s. 74).

## 8.5 Ord skaber virkelighed

En af Weicks anbefalinger for anvendelse af det meningsskabende perspektiv i organisationer er, at enhver leder er en forfatter (Weick, 1995, s. 183). Weicks pointerer, at de ord man bruger til at betegne eksempelvis samspillet og hinanden med, og de fortællinger man deler og bruger til at forstå og skabe mening med fortidens begivenheder med, alle har betydning for, hvad man ser og reagerer på, hvilke handlemuligheder man får øje på, og i sidste ende hvilke omgivelser man er med til at handle frem. Ordvalget har altså en betydning for hvordan der dannes mening.

Albæk (2018) argumenterer for, at ord skaber virkelighed (s. 91). Weick (1995) har også fokus på sproget som en del af det meningsskabende perspektiv. Ordet *fastholdelse* kan således deles op, så i *fast* og *holde*, hvor ordet betyder at holde medarbejderne fast i noget. Systematics mål er ikke at holde medarbejderne fast, tværtimod ønsker virksomheden at udvikle og tilføre nye kompetencer til medarbejderne, således de er motiveret og har de mest forudsætninger for at lykkes med opgaverne.

Den danske ordbog (2022) definerer ordet fastholdelse således "bevarelse eller opretholdelse af noget i uændret form, fx et krav, en tilstand eller en ordning". I forsøget på at skabe en arbejdsplads, som medarbejderne ikke ønsker at skifte ud, bør man starte med at omtale den del med et ord, som beskriver den intention Systematic har ved at beholde deres talentfulde medarbejdere.

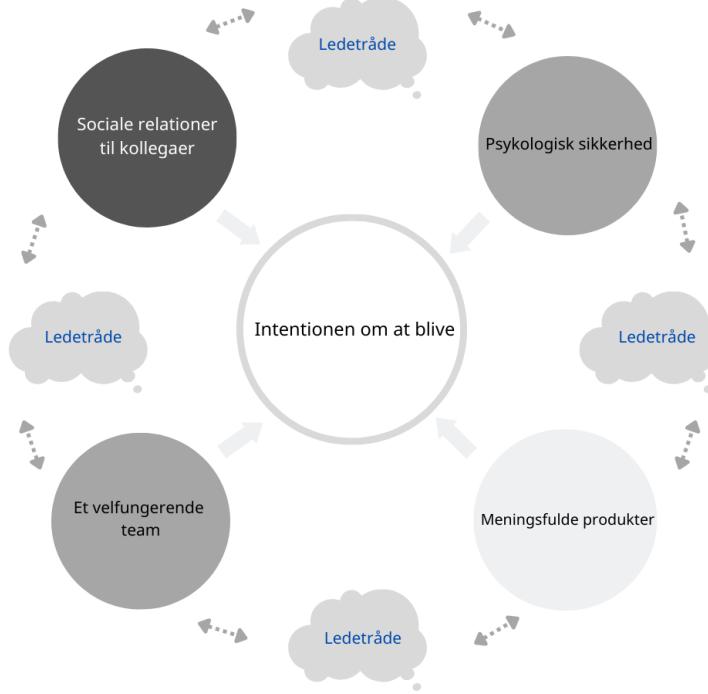
Her kan man overveje at omtale den proces med ordet *vedblive*, som defineres "fortsætte; blive ved med" (ibid). Den danske ordbog (2022) kommer med et eksempel på hvordan ordet kan bruges "vores folkeskole skulle gerne vedblive med at være verdens bedste skole" (citereret i Politiken, 1990).

Det er altså et mere positivt og rigtigt ord, som Systematic kan overveje at anvende, hvor det kan være med til at skabe en virkelighed med udgangspunkt i det ord. Systematic "vil hellere uddanne vores ansatte og risikere at de rejser, end at lade være med at uddanne dem og så risikere, at de bliver" (Holm, 2015: citereret i Computer World, 2015). Det største fokus er at have talentfulde medarbejdere, som er åbne overfor udvikling hvorfor ordet fastholdelse er misvisende at bruge om den proces. Systematic skal arbejde med at vedblive en attraktiv arbejdsplads, som medarbejderne overordnet forbinder den med, samtidig med at de skal være åbne overfor nye tiltag og retning. Således skal Systematic som virksomhed og kultur kunne agere på samme måde, som der forventes af medarbejderne; udvikle sig. Systematic har allerede beskæftiget sig med sprog skaber virkelighed, hvor HR-afdelingen i dag omtales *People & Culture*. Det blev indført, da man ikke skal se på en hel afdeling, som en ressource frem for mennesker.

De færreste har lydt til at blive holdt fast, men i stedet undersøge udviklingen i hvad medarbejderne finder meningsfuldt i deres arbejde, sammenholdt med Systematics værdier, forsøge at finde en rød tråd og brande det overfor medarbejderne og på den måde vedblive en attraktiv arbejdsplads, som medarbejderne vælger til hver dag.

## 8.6 Illustration: Påvirkningen af intention om at blive i Systematic

Nedenstående model illustrerer hvad der kan påvirke intention om at blive i Systematic.



Figur 3: Påvirkningen af intentionen om at blive i Systematic. Kilde: Egen tilvirkning

Intentionen om at blive i Systematic påvirkes af flere faktorer, men i høj grad af de sociale relationer. Når disse udfordres, påvirker det hvorvidt man har lyst til at forblive ansat, derfor den mørkeste grå farve. Ydermere har teamets dynamik og graden af den psykologiske sikkerhed indflydelse på hvorvidt medarbejderen synes det er meningsfuldt at tage på arbejde. At være en del af et team, hvor man føler sig en del af, hvor der er tryghed til at italesætte både ideer og udfordringer er meningsfyldt. At bidrage til at udarbejde produkter, som opfattes meningsfulde, har også indflydelse, men i mindre grad og dermed mindre påvirkning. Ydermere påvirkes medarbejderne af de ledetråde, som ubevidst udvælges. Nærmeste leder kan være med til at påvirke disse ledetråde, hvorimod organisationens overordnede ændringer og strategi har en mindre indflydelse på ledetrådene. Ingen kan dog kontrollere dette til fulde.

## 9. Anbefalinger til Systematic

I nedenstående afsnit vil jeg på baggrund af diskussion komme med anbefalinger til hvordan Systematic kan arbejde med meningsskabelse og psykologisk sikkerhed i forsøg på at fastholde flere medarbejdere i et arbejdsmiljø, som opfattes som meningsfuldt og trygt.

## 9.1 Undersøg løbende den psykologiske sikkerhed og ager på det

Hele 2021 og de første måneder i 2022 er procentsatsen af medarbejdere, der forlader Systematic højere end målet på de 10% med et gennemsnit for regnskabsåret på 14,5% (bilag 5). Der er ikke nogen måned i den periode, hvor den er på 10% eller under. Der ses en stigning fra 2021 til starten af 2022 (ibid). Det tyder altså på, at der skal gøres noget andet, for at kunne få denne procentsats ned. Derfor anbefales det, at Systematic kontinuerligt undersøger, hvad medarbejderne finder meningsfuldt i deres arbejde og hvad der gør, at de overvejer at skifte væk. I analysen blev det tydeligt, at det er meningsfuldt at være en del af et team med høj grad af psykologisk sikkerhed. Derfor anbefales det, at Systematic undersøger den psykologiske sikkerhed, således man kan forsøge at bidrage en højere grad af opfattelsen af den psykologiske sikkerhed for hver medarbejder. Det er afgørende, at relationerne er gode og hvis de er udfordret, at der så er en måde hvorpå man kan arbejde på at forbedre dem. Systematics del af strategien 2022-2025 er at arbejde mere med teamwork, for at fremme performance (Bilag 20). Systematic udtales selv om deres medarbejdere:

"Det kan få betydelige konsekvenser for Systematic, hvis vores medarbejdere præsterer dårligt eller ikke er motiverede for at opretholde deres kompetenceniveau og kvalifikationer i en branche, hvor innovation og udvikling er en absolut nødvendighed for services, produkter, omdømme og økonomi"

(bilag 17).

Systematic bør overveje at fokusere mere på teams og at lederen har de rette redskaber til at kunne bidrage til den psykologiske sikkerhed. Først anbefales det, at Systematic implementerer spørgsmål til den psykologiske sikkerhed i deres månedlige employee survey (bilag 16).

Det er ikke et spørgsmål om at prøve dem én gang og markere boksen (Edmonson, 2019), kunsten er at undersøge det overtid og derfra blive klogere på hvordan man som organisation og leder kan være med til at forbedre eller bevare den psykologiske sikkerhed. På den måde kan Systematic få en indsigt i hvor der er brug for, at der skal gøres en indsats og dermed også kan lære fra de teams, hvor der er høj grad af psykologisk sikkerhed. Med den tilgang kan Systematic forsøge at påvirke ledetrådene, selv om de ikke kan styre det og det skal de heller ikke, men i stedet forsøge at bidrage til det meningsfulde arbejde gennem ledetråde og sociale konstruktioner, som er værdifulde for medarbejderne.

Det kræver noget af virksomheden og ledere, men vil formentlig give en ny indsigt i hvordan man som organisation arbejder med og bidrager til det meningsfulde arbejde i et psykologisk trygt miljø, hvor medarbejderne har lyst til at blive. Systematic kan dog starte med at arbejde med *en lærende tankegang* (Edmonson, 2019), som omhandler ydmyghed og nysgerrighed.

Når ledere udtrykker ydmyghed, så engagerer teams sig i mere læringsadfærd, hvor ledernes handlemønstre påvirker medarbejderne (ibid). I denne opgave er det belyst, hvordan nærmeste leder kan påvirke medarbejderne positivt og negativt.

## 9.2 Indarbejd den meningsskabende proces i organisationen

Albæk (2022) nævner at "en medarbejder, der føler meningsfuldhed i gennemsnit bliver mere end to år længere i en virksomhed, end en medarbejder, der ikke føler mening med sit arbejde". Det kan altså påvirke fastholdelse procenten positivt, hvis man arbejder med meningsfuldhed som organisation. Systematics medarbejderopsigelsesprocent lå højere i hele 2021 og starten af 2022 end målet, hvilket kan skyldes, at medarbejderne ikke opfatter deres arbejde som meningsfuldt og dermed søger væk. I dag undersøger Systematic ikke medarbejderens opfattelse af mening, hvilket kan gøre det besværligt, rettere umuligt, at arbejde på at forbedre denne opfattelse, således medarbejderne finder det meningsfuldt at tage på arbejde hos Systematic og ikke et andet sted hver eneste dag. Derfor bør Systematic overveje kontinuerligt at undersøge hvad medarbejderne finder meningsfuldt og ikke meningsfuldt i deres arbejde, for på den måde at få et øjebliksbillede af hvorvidt Systematic bidrager til mening i medarbejdernes liv og herunder hvilken mening der skabes. Som belyst i analyseafsnittet er det subjektivt, hvad medarbejderne opfatter som meningsfuldt i deres arbejde. Selv om der er nogle tendenser, som går igen for medarbejderne, så er det som nævnt et øjebliksbillede af opfattelsen (Weick, 1995), hvorfor det kræver at man undersøger det løbende for at kunne forsøge at arbejde med medarbejdernes udfordringer og imødekomme det, som de opfatter som meningsfuldt.

# 10. Konklusion

Denne rapport viser, at der er mange positive elementer ved at være medarbejder hos Systematic. Det tyder på, at Systematic har en manglende viden om hvem deres medarbejdere er og hvilke behov de har. Systematic har fokus på teams, sociale aktiviteter og produkter, der skal føles meningsfulde at bidrage til. Disse elementer har betydning for medarbejderne, men den primære mening skabes i relation med kollegaer. Herunder har det betydning, at man har en følelse af, at man har en fælles interesse i at fungere som team, hvor fejl og udfordringer skal være en naturlig del af dette. Det var forskelligt for medarbejderne, hvad udfordringer kunne være. M havde udfordring med sin leder, J havde udfordring med en kollega samtidig med, at hun ikke følte, at der var tryghed i teamet til at italesætte fejl.

Fælles for alle udfordringer var, at det lå i relationerne og ikke i opgaverne. C oplevede en høj grad af psykologisk sikkerhed og den meningsskabende proces foregik særligt i relationer i teamet. Medarbejderne kunne opleve, at arbejdsopgaverne var kedelige, men det havde ikke konsekvenser, når relationerne til nærmeste kollegaer og leder var gode.

Opgaven synliggør dermed hvor vigtigt det er, at man som virksomhed anerkender vigtigheden i relationer i teams og de positive elementer der er ved en høj grad af psykologisk tryghed. Samtidig bør man anerkende at udfordringer i relationer, kan påvirke den meningsskabende proces og dermed ændre på intention om at blive i virksomheden. Arbejdsopgaver, personlig og faglig udvikling kan altså ikke stå alene i arbejdet med fastholdelse. Teamets dynamik, nærmeste leder og relationer vægter højere, når det omhandler intentionen om at blive i Systematic.

## 11. Implikationer for forskning

Weick er kompleks at forstå og arbejde med (Hammer & Høpner, 2014), derfor bør man arbejde videre på begrebet og belyse flere perspektiver af begrebet sensemaking. Opgaven endte primært med at belyse de sociale relationers påvirkning på den meningsskabende proces i en given social verden, Systematic. Her bør man yderligere belyse, hvordan en organisation kan arbejde med ledetråde, for at bidrage til en positiv meningsskabende proces for medarbejderne, men også blive bevidste om hvad der udfordrer den meningsskabende proces ud over relationer til kollegaer og leder.

Ud fra Edmondsons teori (2014) er det optimalt at befinde sig i *high performance zone* med høj psykologisk sikkerhed samt høj motivation og ansvarlighed (bilag 8). Når man taler om den ideelle zoner, kan man også vende det om og spørge "kan man blive for psykologisk sikker?" Edmondson argumenterer for alle de positive aspekter der er, når medarbejderen er psykologisk sikker, hvilket belyst i analysen og diskussion er rigtigt. Man kan dog undersøge, hvorvidt der kan være konsekvenser ved at være for psykologisk sikker og om det kan medføre nogle udfordringer.

Ydermere bør man arbejde med de forskellige felter, som Edmonson (2014) har udarbejdet (bilag 8) for at kunne lave nogle processer for hvordan man kan forsøge at rykke medarbejderne op mod *high performance zone*, da det vil være naturligt at ikke alle medarbejdere kan befunde sig der hele tiden. Ydermere bør man undersøge i hvor høj grad organisationer skal forsøge at påvirke den meningsskabende proces. Som belyst i litteraturstudiet og analysen, påvirker organisationen og dertilhørende ledere medarbejdernes meningsskabende proces. Der mangler forskning om hvorvidt lederen bør forsøge at påvirke denne proces og hvilke konsekvenser det kan medføre.

## 12. Bibliografi

Albæk, M (2018). *Et liv En tid Et menneske*. Gyldendal forlag

Albæk, M (2022). *Filosof Morten Albæk: Det er ikke arbejdet, der er grænseløst, det er dig*. Tilgået d. 5. april 2022 på: [https://www.kristeligt-dagblad.dk/liv-sjael/filosof-morten-albaek-det-er-ikke-arbejdet-der-er-graenseloest-det-er-dig?fbclid=IwAR2QClrBDRB-1\\_9oNk9dXhnq8mFRdnZot\\_ywLcOAK2tuxhYpyranecsJew](https://www.kristeligt-dagblad.dk/liv-sjael/filosof-morten-albaek-det-er-ikke-arbejdet-der-er-graenseloest-det-er-dig?fbclid=IwAR2QClrBDRB-1_9oNk9dXhnq8mFRdnZot_ywLcOAK2tuxhYpyranecsJew)

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*

Backhaus, K. & Surinder T. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *School of Business, State University of New York at New Paltz*

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. The Leadership Quarterly

Brinsfield, C.T. (2013), "Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 No. 5, pp. 671-697.

Bryson, A. & MacKerron, G. (2017). *Are you happy while you work?* JEL Classification: I1; J0; J28

Bussin, M. (2018). *Retention Strategies : The Key to Attract and Retain Excellent Employees*. Book.

Computerworld (2015). "Vi vil hellere uddanne vores ansatte og risikere at de rejser, end at lade være med at uddanne dem og så risikere, at de bliver" Tilgået d. 20. marts 2022 på: <https://www.computer-world.dk/art/235880/vi-vil-hellere-uddanne-vores-ansatte-og-risikere-at-de-rejser-end-at-lade-va-re-med-at-uddanne-dem-og-saa-risikere-at-de-bliver>

Danmarks statistik, 2022. *Ledigheden faldt i februar*. Tilgået d. 1. april 2022 på: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=35668>

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2nd edn. Routledge.

Deloitte, 2022. *Annual report 01.10.2020 - 30.09.2021 Systematic A/S*. Regnskaber.virk

Edmondson, C. A (2014). *Building a psychologically safe workplace*. Tilgået d. 20. februar 2022 på <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

Edmondson, C. A, Higgins, M., Singer S. & Weiner J. (2016). *Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective*. Research in Human Development, 13: 65–83

Edmondson, C. A. (2018) *The Fearless Organization*. John Wiley & Sons Inc

Edmondson, C. A. (2019). *The role of psychological safety*. Hesselbein & Company

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori – perspektiver på organisationer og samfund*, 1. udgave, bog. Hans Reitzels Forlag

Gallup. (2021). *State of the Global Workplace 2021 Report*. Gallup

Geisler, J. (2021). *The Great Resignation: reality or myth?* HFM Magazine

Google (2012) *Learn about Google's manager research*. Tilgået d. 1. April 2022 på <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.

Gyrup, J. (2022). *Derfor er psykologisk tryghed centralt for performance, innovation og bundlinje*. Børsen

Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En intrudtktion til Weicks univers*, 1. udgave. Bog.

Harari, O. (1998) Attracting the best minds. *Management Review*, 87(4), pp. 23-26.

Harris, F & de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441-451.

Kane et al. (2017). Winning the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 58(2)

Kloss, B. (2018). Attraction & Retention: Millennial Engagement – Part II. *New York: Aspen Publishers, Inc.*

Klotz, A. (2022) *Anthony Klotz on Defining the Great Resignation*. Tilgået d. 15. marts 2022 på <https://www.theversemmedia.com/articles/anthony-klotz-defining-the-great-resignation>

Kumar, R. (2020). *Employee Retention – Challenges and Realities Faced by Corporates for New Recruits as well as Existing Employees*.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzel Forlag.

Madsen, P. (2022). *Systematic presset af manglen på IT-specialister: Vi har konstant 70-80 åbne stillinger*. Dansk industri

Maitlis, S., Vogus, T. J., Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.

Mills, J. H., Thurlow, A., Mills, J. H. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An international Journal*, 5 (2)

Mosbech, H. (2022). *Vi siger op som aldrig før. Det handler om en jagt på mening. Corona har sat gang i en rekordstør bølge af opsigelser. Hemmeligheden bag? Et magtskifte*. Zetland.dk

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, NY: Wiley.

Sheather, J. Dubhfeasa, S. (2021). *The great resignation—how do we support and retain staff already stretched to their limit?*

Systematic (2022). *Vores virksomhed*. Tilgået d. 2. marts 2022 på: <https://systematic.com/da-dk/vores-virksomhed/hvem-er-vi/csr/medarbejdere/>

Steiner, S. (2012) *Top five regrets of the dying*. The guardian.

Yin, R. K. (2014). *Designing case studies*. In *Case study research: design and methods*. 5. edn., p. 27-69 Los Angeles: SAGE

Zyman, S. (2002) *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

## 13. Bilagsoversigt

I følgende afsnit vil bilagene til rapporten være fremlagt.

### Bilag 1: Gallup 2021: Employee engagement

#### EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q<sup>12</sup> items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change*	% Engaged	Rank	Country	Change*	% Engaged
1	Iceland	**	<b>22</b>	10	Netherlands	+2	<b>12</b>
2	Malta	0	<b>21</b>	11	Belgium	-1	<b>12</b>
3	Denmark	0	<b>20</b>	12	United Kingdom	-1	<b>11</b>
4	Sweden	0	<b>18</b>	13	Austria	0	<b>10</b>
5	Portugal	+1	<b>18</b>	14	Finland	+1	<b>10</b>
6	Norway	+1	<b>18</b>	15	Luxembourg	0	<b>8</b>
7	Germany	-1	<b>15</b>	16	Spain	+1	<b>8</b>
8	Ireland	0	<b>13</b>	17	France	0	<b>7</b>
9	Switzerland	0	<b>12</b>	18	Italy	0	<b>5</b>

\*\*"Change" indicates the difference in percentage points when comparing the average from 2017, 2018 and 2019 with the average from 2018, 2019 and 2020.

\*\*This data point is not provided due to small sample size.

Kilde: Gallup, 2021

### Bilag 2: Gallup 2021: Daily sadness

#### DAILY SADNESS

Did you experience the following feelings during A LOT OF THE DAY yesterday? How about sadness?

(Yes, No)

Rank	Country	Change*	% Yes
1	Italy	+3	<b>29</b>
2	Portugal	+7	<b>27</b>
3	Spain	+1	<b>23</b>
4	Malta	+6	<b>22</b>
5	France	0	<b>20</b>
6	United Kingdom	+1	<b>19</b>
7	Germany	+1	<b>18</b>
8	Ireland	+1	<b>18</b>
9	Denmark	+2	<b>16</b>

Rank	Country	Change*	% Yes
10	Norway	+1	<b>16</b>
11	Sweden	+2	<b>15</b>
12	Austria	+2	<b>15</b>
13	Belgium	+1	<b>15</b>
14	Netherlands	+2	<b>15</b>
15	Switzerland	0	<b>13</b>
16	Luxembourg	0	<b>13</b>
17	Iceland	+3	<b>13</b>
18	Finland	+1	<b>12</b>

\*\*"Change" indicates the difference in percentage points when comparing the average from 2017, 2018 and 2019 with the average from 2018, 2019 and 2020.

Kilde: Gallup, 2021

## Bilag 3 Gallup 2021: Daily stress

**DAILY STRESS**

*Did you experience the following feelings during A LOT OF THE DAY yesterday? How about stress?*

(Yes, No)

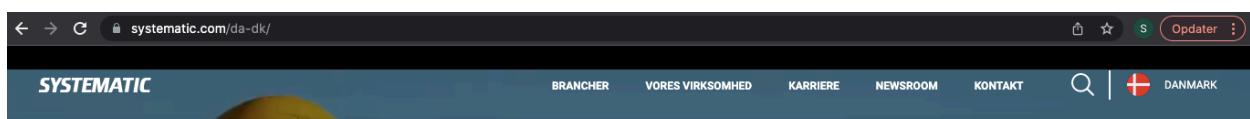
Rank	Country	Change*	% Yes
1	Italy	-4	<b>54</b>
2	Luxembourg	+3	<b>50</b>
3	Ireland	0	<b>49</b>
4	Malta	+3	<b>49</b>
5	Portugal	-1	<b>47</b>
6	France	-1	<b>46</b>
7	Spain	-3	<b>43</b>
8	Iceland	+4	<b>43</b>
9	Germany	-3	<b>42</b>

Rank	Country	Change*	% Yes
10	United Kingdom	0	<b>42</b>
11	Finland	+2	<b>42</b>
12	Belgium	-3	<b>41</b>
13	Switzerland	+1	<b>41</b>
14	Norway	-3	<b>40</b>
15	Austria	-2	<b>39</b>
16	Sweden	-2	<b>36</b>
17	Netherlands	-2	<b>30</b>
18	Denmark	+2	<b>21</b>

\*\*"Change" indicates the difference in percentage points when comparing the average from 2017, 2018 and 2019 with the average from 2018, 2019 and 2020.

Kilde: Gallup, 2021

## Bilag 4: Ledige stillinger i Systematic 2022



The screenshot shows the Systematic website's career page. At the top, there are navigation links: BRANCHER, VORES VIRKSOMHED, KARRIERE, NEWSROOM, KONTAKT, and a search bar. Below this, there are four columns of job categories: 'Hvorfor vælge Systematic', 'Start din karriere', 'Vores kontorer', and 'Sådan ansøger du'. The 'Sådan ansøger du' column includes a link to 'Ledige stillinger - 50+ åbne stillinger', which is circled in red. The 'Vores kontorer' column lists locations like Australien, Canada, Danmark, Finland, Tyskland, New Zealand, Rumænien, Sverige, Forenede Arabiske Emirater, Storbritannien, and USA. The 'Start din karriere' column lists 'Studerende' and 'Nyuddannede'. The 'Hvorfor vælge Systematic' column lists reasons like 'Vores kultur og værdier', 'Sådan arbejder vi', 'Karrieredvikling', 'Mere end software', and 'Mød en kollega'.

Kilde Systematic, 2022. Ledige stillinger – 50+ åbne stillinger

## Bilag 5: Opsigelsesprocent for Systematics personale 2021

Medarbejderomsætning frivillig FY18	dec-20	jan-21	feb-21	mar-21	apr-21	maj-21	jun-21	Jul-21	aug-21	sep-21	okt-21	nov-21	dec-21	jan-22	feb-22	mar-22	apr-22
Def - Total ex US	13,8	14,0	13,7	13,7	13,8	14,8	14,1	13,9	13,6	13,7	12,6	13,6	14,5	15,6	15,7	14,5	13,0
HC	12,3	11,1	11,7	12,0	13,0	13,9	14,1	15,5	14,0	13,6	14,9	14,7	14,5	15,6	14,9	13,1	11,3
GBS - Total ex US	12,2	12,8	14,6	15,8	18,1	17,8	17,7	19,7	20,2	19,5	20,8	19,7	18,0	19,2	17,3	16,25	15,25
DT incl. CoE	10,3	11,3	12,3	9,5	10,9	9,5	9,0	10,0	11,3	12,1	13,5	14,2	13,2	14,0	11,2	11,99	12,9
<b>Total</b>	<b>11,9</b>	<b>11,82</b>	<b>11,85</b>	<b>12,16</b>	<b>13,69</b>	<b>13,89</b>	<b>13,62</b>	<b>14,66</b>	<b>14,54</b>	<b>14,47</b>	<b>15,15</b>	<b>15,38</b>	<b>15,06</b>	<b>15,65</b>	<b>14,82</b>	<b>13,97</b>	<b>13,08</b>
DEF incl. US	13,1	13,4	12,2	13,4	14,8	15,8	14,8	16,1	16,6	16,8	15,9	17,3	17,9	18,3	17,9	16,6	15,9
GBS incl. US	15,0	15,4	16,6	17,1	20,1	20,5	20,3	22,3	23,5	22,1	23,9	23,5	23,0	24,1	22,2	21,9	20,4

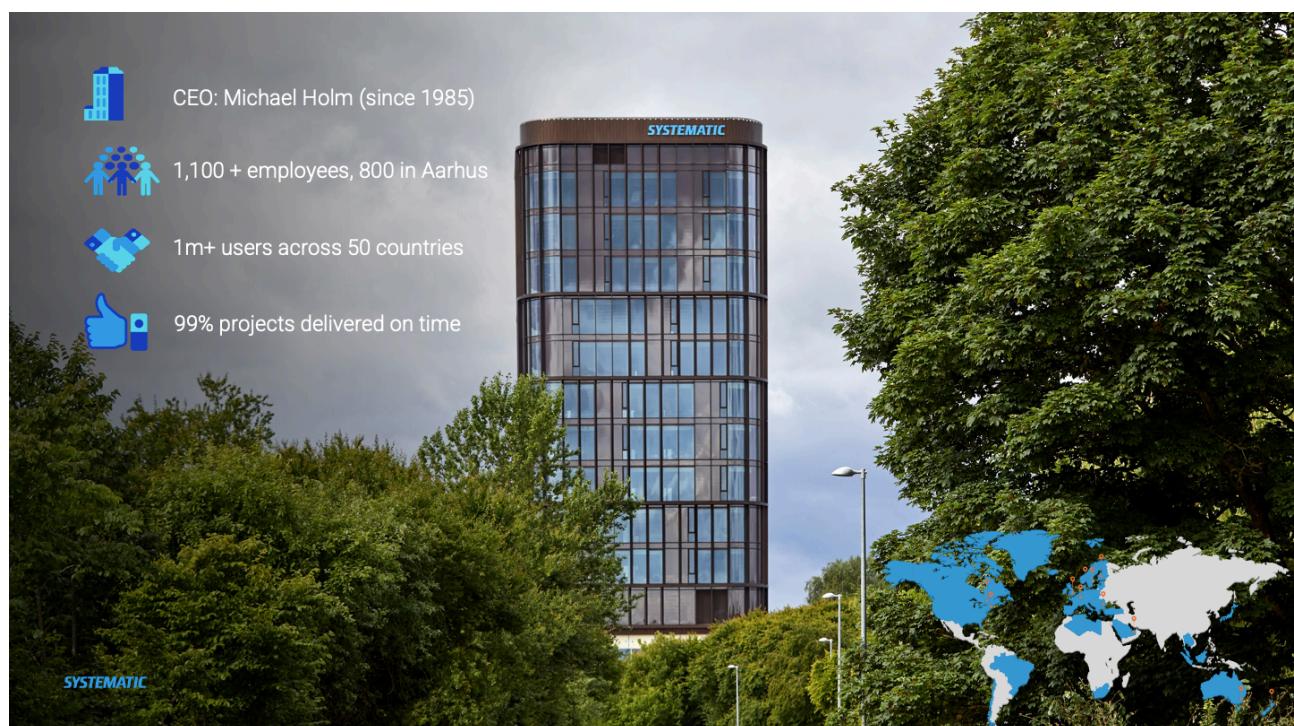
Kind regards

**SYSTEMATIC**  
**Tina Hoffgaard Rasmussen**  
 Consultant, Group People Services

Søren Frichs Vej 39, 8000 Aarhus C  
 Denmark

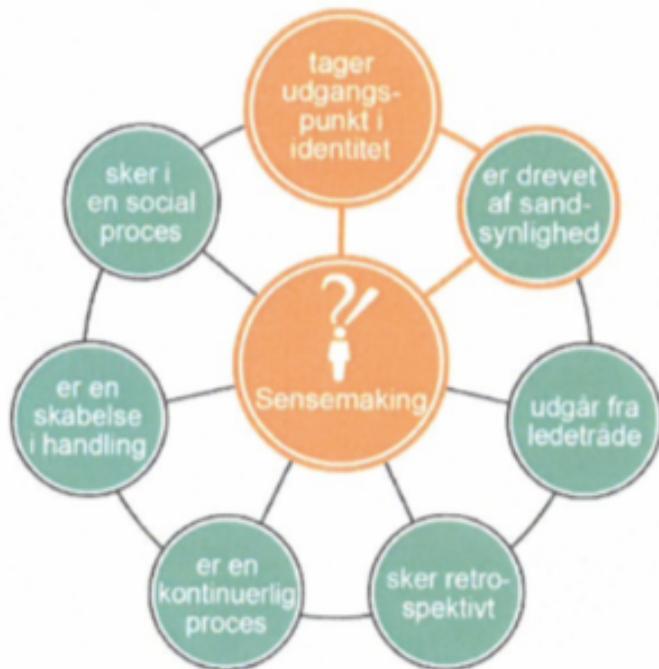
Kilde: Internt materiale. Systematic, 2022

## Bilag 6: Systematic A/S



Kilde: Internt materiale. Systematic, 2022

## Bilag 7: Sensemaking: De syv processer



Kilde: De syv processer, Kilde: Greve, & Schalech, 2015

## Bilag 8: Building of Psychologically Safe Workplace



Kilde: Building of Psychologically Safe Workplace, Edmondson, 2018

## Bilag 9: Interviewguide

<b>Præsentation af interviewet</b>	
Hvem er jeg og hvad er formålet med dette interview	<p>Først og fremmest tusinde tak fordi du vil deltage og bidrage med din tid og viden til min specialeopgave.</p> <p>Jeg er i gang med at skrive speciale i samarbejde med Systematic, hvor jeg arbejder med den meningsskabende proces for medarbejdere i Systematic. Jeg vil derfor forsøge at få indblik i hvordan det er at være medarbejder i Systematic.</p> <p>Jeg har forberedt nogle spørgsmål, men det betyder ikke at vi er låst fast til dem. Du må meget gerne bryde ind undervejs, hvis der er noget du kommer til at tænke på, som tager vores dialog en anden retning.</p> <p>Opgaven bliver kun brugt til internt brug og vil derfor ikke videredeltes uden for organisationen samt med min specialevejleder og censor.</p> <p>Har du nogen spørgsmål eller noget du ønsker afdækket, før vi starter?</p>
<b>Interviewets omfang</b>	
Tidshorisont	Jeg forventer at interviewet vil tage en time (+/-)
Optagelse	Jeg vil gerne lave en lydoptagelse af interviewet. Optagelsen vil blive brugt til at understøtte vores hukommelse af det, vi har talt om. (Husk at tænde for optageren)
Anonymisering	Interviewet vil blive behandlet fortroligt, og i opgaven vil du og dine udtalelser blive anonymiseret.
Uddybelse	Du er meget velkommen til at stille spørgsmål, hvis der er noget, du er i tvivl om, eller hvis du ikke forstår nogle af spørgsmålene.

	Det er også helt ok, hvis du ikke vil svare på nogle af spørgsmålene.
<b>Deltager</b>	
Præsentation af deltager	Kan du starte med at fortælle mig lidt om dig selv?
Alder	Hvor gammel er du?
Position	Hvad er din rolle I Systematic?
Anciennitet	Hvor lang tid har (ca.) arbejdet i Systematic?
<b>Spørgsmål til Systematic som valg af arbejdsplads</b>	
Beskrivende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke faktorer gjorde at du valgte at søge hos Systematic?</li> <li>- Hvordan kan du mærke, om disse faktorer stadig lever eller ikke lever efter du er blevet medarbejder i Systematic?</li> </ul>
<b>Spørgsmål til meningsskabelse som en social interaktion</b>	
Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor mange er I i dit team?</li> <li>- Hvilken rolle vil du sige, at du har i dit team?</li> <li>- Hvordan vil du beskrive dynamikken/relationerne i dit team? (Bryson &amp; MacKerron, 2017)</li> <li>- Hvordan har du det med at samarbejde med dine kolleger i dit team? (Weick, 1995)</li> <li>- Hvad er grunden(ene) til at du tager på arbejde? (Overgaard, 2020)</li> </ul>
<b>Spørgsmål til magtelementet i Systematic</b>	
Magts indvirkning på den meningsskabende proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematic er en hierarkisk opbygget organisation (Systematic, 2022). Er det noget du bemærker som medarbejder?</li> <li>- Eksempler (hvis ja)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Føler du, at du har fået at vide hvilken retning du skal arbejde/fokusere på i dit arbejde? (Smircich &amp; Morgan, 1982)</li> <li>- Har du haft medbestemmelse i at sætte den retning? (ibid, Weick, 2015)</li> <li>- Hvordan har du det med det?</li> <li>- Føler du at du har den information fra organisationen/leder som du skal bruge for at lykkes? (Weick, 2015)</li> </ul>
<b>Spørgsmål til det Systematic antager som meningsfuldt for medarbejderne</b>	
Meningsskabelse sammenlignet med Systematics forventning til medarbejdernes meningsskabende proces  Eksempler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvad har det af betydning for dig, at du i dit arbejde er med til at gøre en forskel for mennesker via software? (Systematic, 2022).</li> <li>- Hvorfor (ikke)?</li> <li>- Hvis ja → kan du komme med eksempler, hvor du kan mærke at det er meningsfuldt?</li> <li>- Hvad har det af betydning for dig, at Systematic er en social arbejdsplads med events hver måned (Linked in, Systematic, 2022)?</li> <li>- Hvordan kan du mærke at det har/ikke har en betydning?</li> <li>- Føler du, at du har udviklet dig som menneske igennem din ansættelse hos Systematic?</li> <li>- Kan du komme med eksempler på hvor du kan mærke at du har/ikke har udviklet dig?</li> <li>- Er det noget du selv har opsøgt eller har Systematic gjort en indsats for at du kunne udvikle dig (Holm, 2015)?</li> <li>- Kan du fortælle hvordan den proces foregår?</li> </ul>
<b>Spørgsmål til den psykologiske sikkerhed for individet</b>	

Psykologisk sikkerhed og enactment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I dit team i Systematic, føler du at du der, at du kan sige din mening uden at være bange for andres reaktion? (Edmondson, 2018)</li> <li>- Foretrækker du at bruge tid med dit team eller andre uden for dit team? (Weick, 2015)</li> <li>- Hvad sker der, når du oplever modgang eller udfordringer som kan være svære på arbejdet? (Edmondson, 2018)</li> <li>- Hvordan reagerer du, når du modtager kritik fra en kollega i dit team? (Ibid)</li> <li>- Italesætter I fejl i jeres team? (Ibid)</li> </ul>
<b>Spørgsmål til fastholdelse</b>	
Fastholdelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der er mange der siger op i denne tid, så mange at der er et begreb for det "<i>the great resignation</i>" (Klotz (2022). Har du overvejet at skifte job?</li> <li>- Hvad kunne være faktorer der gjorde, at du søgte væk fra Systematic?</li> <li>- Forbinder du dit arbejde med noget positivt (Bryson &amp; MacKerron, 2017)?</li> <li>- Kan du give eksempler på det?</li> </ul>
<b>Afrunding og bekræftelse</b>	
Opsummering	<p>Ud fra vores samtale... forstår jeg, at det, du siger, er...</p> <p>Er der noget, du gerne vil tilføje eller præcisere? Noget vi ikke har dækket?</p> <p>Tusinde tak for din tid.</p>

Bilag 10: Transskribert og kodet interview med medarbejder C

Optagelsesdag: 02.05.2022

Optagelsestid: 47:17 minutter

**Interviewer:**

I = Interviewer

**Deltager:**

C = Fiktivt forbogstav på deltager

Sektion	Person	Interviewtekst	Kode
1	I	<p>Godt, så starter jeg med at optage som aftalt.</p> <p>Jeg har forberedt nogle spørgsmål, men du må gerne afbryde eller sige til, hvis der er ikke noget du har lyst til at svare på. Du må meget gerne bryde ind undervejs, hvis der er noget du kommer til at tænke på og ellers er du, som nævnt, selvfølgelig anonym hele vejen igennem</p> <p>Er det ok?</p>	Introduktion og tryghed
2	C	Ja det er	
3	I	Sådan. Vil du starte med at fortælle hvem du er?	
4	C	<p>Ja, jeg er en software ingeniør her i Systematic i pandemic. Det vil sige at til dagligt arbejder jeg med at udvikle software til smitteopsporing, øh, der har været brugt i løbet af pandemien. Inden det, der arbejdede jeg kort oppe i health care i CIS team, som er et øhh, softwaresystem, som bliver brugt på hospitaler i region midtjylland og region sydjylland, og også snart i region nordjylland, så...</p>	
5	I	Spændende. Og, hvad hedder din rolle i Systematic?	
6	C	Øhhh. Junior system engineer	
7	I	Ja. Okay. Og hvor gammel er du?	
8	C	27	
9	I	Ja, og hvor lang tid har du arbejdet i Systematic?	
10	C	Siden september sidste år, så ni måneder.	

11	I	Okay. Da du kiggede på Systematic som en potentiel arbejdsplads, kan du så huske overvejelser du gjorde, som gjorde at du valgte netop her?	
12	C	Ja, øhm. Det var hovedsageligt et sted... at jeg overhovedet kunne få en plads dengang. Nogle af overvejelserne jeg gjorde, det var lokation i Danmark. Jeg kommer fra Odense, men jeg ville helst ikke ud til et småsted og Aarhus er en stor by, der er rar at være i... og øhh udover det, var der ikke så mange overvejelser udover det. Jeg vidste ikke særlig meget om Systematic inden jeg valgte det.	
13	I	Nej okay. Havde størrelsen på virksomheden en betydning for dig?	
14	C	Ja, det var enormt attraktivt for mig. Øh, jeg havde været til samtaler med, ja øh, nyopstartede virksomheder og det virkede generelt meget useriøst og løst og her. Det var ikke helt så sigende hvad for en værdi det kunne have for mig at have for dem. Det virkede meget tydeligt at jeg ville komme ind og være en ressource for at nu kunne de blive et stort og flot firma eller whatever deres mål var. Men hos Systematic der var det ligesom, der var det ligesom også på tale hvad jeg kunne få ud af det. Uden at have den her forhåbning om at den her nyopstartede virksomhed kunne blive det nye store.	Systematic ansætter mennesker og ikke ressourcer, fokus på hvordan medarbejderen kan udvikle sig og ikke kun virksomheden
15	I	Ja okay, altså fordi det var de allerede?	
16	C	Ja præcis. De kunne allerede tilbyde noget	
17	I	Og så kom du til samtale, og så fik du nogle ting at vide om Systematic. Var der, der nogle ting du fik at vide, som var positive, som du tænkte "nu skal det være her"?	
18	C	Ja, altså det har helt klart noget at sige for mig, at produkterne er meningsfulde. Jeg arbejder hovedsageligt for at få penge og leve mit, men hvis det arbejde kan	Meningsfuldhed gennem softwarereprodukterne

		være at arbejde på et hospital system i stedet for at udvikle en online skobutik, så har jeg mine prioriter om hvad der giver mig værdi i livet. Og der ved jeg at jeg får mere ud af at arbejde på noget, der ligesom kan hjælpe folk. Ikke at... en skobutik hjælper vel også folk, men på en mindre værdifuld måde, kan man vist godt sige.	
19	I	Det kan man godt sige, ja. Øhm.... og det er jo også en af de ting Systematic slår sig på; at man kan gøre en forskel. Var der andre ting, måske personlige ting, hvor du tænkte, det er også fedt?	
20	C	(Tænker...) Det tror jeg for at være helt ærlig ikke. Der var ikke særlig mange forventninger til det. Eller hvad kan man sige... jeg havde ikke særlig mange krav. Som det første job som udvikler, så var det mere lidt lige-gyldigt med mange af de ting, for nu skulle jeg bare prøve noget og så måtte jeg se fremadrettet, hvilke ting jeg ville have og ønske i fremtiden.	
21	I	Okay, ja... og nu har du været ansat i noget tid, tænker du så at Systematic lever op til de ting du forventede inden du startede?	
22	C	Så... mine hovedsagelig forventninger var at lære en masse og arbejde på nogle spændende ting. Og det er i hvert fald nemt at sige, at det har jeg. Begge ting. Jeg har lært en masse, jeg har arbejdet på nogle spændende projekter. Øhm... Hvad kan man sige... team work er anderledes end jeg havde forventet. Jeg havde forventet at det var meget mere; hver person får hver sin opgave, og så arbejder man på den uden rigtigt at snakke sammen og jo, hver person får hver sin opgave her, men der er rigtig meget samarbejde og kommunikation mellem medlemmer i grupper, hvilket er super fedt og gør det noget nemmere at arbejde med.	Teamwork er bedre en forventet  Samarbejde gør at opgaverne løses bedre  Kommunikation er nøglen

23	I	Okay. Var det en forventning inden du startede, eller håbede du at der var team work? Gjorde du dig nogle overvejelser om det inden?	
24	C	Jeg tror. For at være helt ærlig, det var ikke engang noget jeg håbede, jeg tror bare jeg havde en idé, en forventning om at det var der ikke rigtigt. Altså man var i teams fordi man arbejdede på samme produkt eller sådan noget, men jeg havde slet ikke overvejet hvor stor en kommunikation der kunne være mellem folk til dagligt og hvor betydningsfuldt det var.	Betydningsfuldt at være en del af et team – forskellige mål, men fælles interesse (Weick)
25	I	Okay. Så det er faktisk en ekstra positiv ting, som du har opdaget efter at have været her?	
26	C	Ja det er det.	
27	I	Okay. Det giver mening. Og hvor mange er I det her team som vi har talt om? Lad os tale om det team du er i nu, du fortalte at du har været i to.	
28	C	Ja, øhm.. uden lige at tælle folk er vi vel 10-12 stykker. Fem i Rumænien og resten i Danmark	
29	I	Okay og hvordan er samarbejdet her?	
30	C	Øh dem i Danmark er samarbejdet selvfølgelig nemmere med fordi jeg ser dem til dagligt og det er nemmere at gå hen at prikke på skulderen. Selv om vi er et team, så er vi på en måde to teams. Vi er sådan et task force som godt kan blive uddelt, hvis der fx er to store opgaver, så er det ikke ualmindeligt at den ene går til Rumænien og den anden går til det danske team. Det er ligesom det der er planen på sigt, ligesom pandemien forsvinder, forhåbentligt, så er det planen at det danske team, som er mindre, hvad er vi, seks, at vi ville skulle fortsætte som et team for sig selv, fordi vi dur rigtig godt sammen. Vi er, vi har lige fået nogle nye udviklere, så vi virker godt sammen. Vi skal sådan være et task force, der hopper rundt på opgaver, hvor der er brug for nye folk.	Kommunikation er nemmere, når man er fysisk sammen  Lederne spotter de gode teams og handler på det  Kan mærke hvor vigtig kemien i et team er for resultatet

31	I	Okay. Er det så noget der er blevet set af en leder; at okay der er noget kemi og et godt samarbejde, så det er vi nødt til at bygge videre på?	
32	C	Jeg vil ikke putte de ord i deres mund, men jeg er enig med dem og jeg tror da det er rigtigt	
33	I	Ja, okay. Jamen det er vel egentlig godt set så. Og det team du kom fra inden pandemic teamet som du er i nu, er det team, hvor I blev sammensat ud fra at plukke fra eksisterende teams?	
34	C	Altså pandemic, ligesom pandemic, det kom pludseligt. Og så skulle man pludseligt udvikle noget software, så det har startet med en del konsulenter, og så har man også plukket nogle talenter rundt omkring i virksomheden, som ligesom kunne være med til at starte det op. Og så som det stille og roligt i løbet af den her lange periode det nu har været, så har nogle personer været nødvendige på deres gamle projekter, og så er de kommet tilbage. Nu har man stille og roligt fundet en kombination af nye folk og folk, der har været her noget tid, som kan comitte og altså forblive på pandemic projektet.	Lederne spotter talenter, når nye teams skal handle hurtigt
35	I	Ja, okay. Hvordan var det så at komme ind i et team du ikke kendte midt i din ansættelse som egentlig var i et andet team?	
36	C	Jamen det var faktisk ret fedt.	
37	I	Ja	
38	C	Jeg vil gerne prøve noget nyt ofte og det her nye team var måske også mere passende for mig. Eller... hvordan skal man sige det. Jeg tror min hyggesnak og kemi med det første team, det var måske bedre, der var mange også unge folk der var glade for at snakke, som også ville lave ting i fritiden, men selve arbejdsopgaverne og hastigheden af hvordan ting bevægede sig fremad,	Søger udfordringer løbende og det imødekommer Systematic – det vægter medarbejderen over hyggesnak og kemi. Skal ikke sidde fast i samme opgaver

		det passede måske bedre til mig i det nye team. Så jeg var egentlig bare meget glad for at prøve noget nyt.	
39	I	Mmm okay. Var det noget du selv opsøgte eller blev du "bare" flyttet?	Man flytter ikke teams frivilligt, det styrer Systematic
40	C	Jeg blev flyttet. Jeg flyttede sammen med en af mine andre kolleger, da han havde været i pandemic før og der var nu brug for arbejdskraft og specialet fordi han vidste en masse om det. Så han blev udlånt og jeg fulgte med og han kom tilbage til det gamle team igen, og jeg blev spurgt om jeg ville fortsætte og jeg sagde ja tak.	
41	I	Okay. Så din første flytning var "ufrivillig", og så senere frivillig?	
42	C	Arh, den var frivillig, men det var sådan... det ville nok være en god idé at følge med, men det er op til dig selv. Jeg fik det så forklaret hvordan pandemi-teamet var og jeg så sagde ja, så det var ikke helt ufrivilligt.	Medarbejderen føler, at han havde indflydelse på flytningen, men indirekte blev han anbefalet det og dermed ikke så frivillig i virkeligheden
43	I	Okay, ja, det giver mening. Og i det her team som du nu er en del af, hvilken vil du sige du har?	
44	C	Uh. Jeg udvikler software	
45	I	Ja det gør du. Men måske du også påtager dig en rolle når du møder ind?	
46	C	Øhmm... Det er svært. Det har jeg ikke tænkt over.	
47	I	Er du den der sætter i gang og handler i starten, er du den der helst vil afslutte, ser du efter detaljen eller stemning igennem processen?	
48	C	I det jeg laver, jeg kan selvfølgelig ikke vide for hele teamet. Men der prøver jeg i hvert fald at have detaljen med. Pga. pandemien så har det skulle bevæge sig rigtig hurtigt og nogle ting man lige får overset, så jeg	Tryg ved at komme med inputs til nye måder at løse det på med fokus på detaljen

		skriver til dagligt nogle noter omkring hvilke ting der er vigtige at huske at få med ud fra hvad jeg ser. En gang i mellem kigger jeg på om vi har husket det ellers skal vi lige se på den detalje. De dele jeg har overblik over, der smider jeg gerne en kommentar om hvad man skal være opmærksom på eller har du overvejet det her?	
49	I	Ja okay og nu nævner du det her med detalje og at det betyder noget for dig?	
50	C	Ja	
51	I	Der er jo også en masse forstyrrelser i løbet af arbejdsgangen. Tit udefrakommende. Hvordan oplever du det fylder?	
52	C	Jeg synes ikke det fylder. Der er ikke så mange forstyrrelser, men der er et rigtigt stærkt lederteam i mit projekt, man må sige at de forstyrre. De sidder i 200 møder om dagen fra start til slut, så de har meget travlt. Men de sørger også for at vi kan være så uforstyrrede så muligt, at vi kan arbejde med vores opgaver, snakke med hinanden, løse de ting der skal løses. Når der så er de her scrum møder om morgenen eller andre møder der er vigtige, så får vi den information vi har brug for.	Gode ledere, men de forstyrre indirekte i arbejdet  Lederne forsøger at sikre, at medarbejderne har den rette information
53	I	Hvad gør lederne for at I er uforstyrrede i løbet af arbejdsgangen? Udover at give den information, som du nævner	
54	C	Øhm... de går meget op i at hvis der er noget, så skal det være et planlagt møde, så kan det godt være du bliver forstyrret, men det planlagte møde gør at du kan indrette din dag efter det og sørge for at du når de ting du skal nå.	Ser ikke de små forstyrrelser i dagligdagen, kun møderne opfattes som det
55	I	Hvis de her forstyrrelser kommer i form af et møde, hvordan får du det? Hvordan reagerer du så?	

56	C	Årh det vil være fint. Det vil endda måske være rart – lige at få den pause. Jeg har intet imod at have et møde eller en pause, hvor man ligesom kan, ja... altså også fordi bare snakke med sine kolleger og lave noget teambuilding.	Pauser fra arbejdet er vigtige i selve arbejdet
57	I	Ja, og hvordan har du det hvis... et tænkt eksempel. Du har fået to opgaver, begge skal løses, hvordan løser du hvilken en du skal gøre an først? Du har ikke fået informationen fra din leder/kollega	
58	C	Det kommer an på opgaverne vil jeg nok sige, ofte så... i min dagligdag vil det ofte være sammenhængende og så vil det ofte være åbenlyst. Men hvis der ikke er, så... jeg tror det vil være ret nemt, for jeg vil undersøge om der er andre kolleger der afhænger af om en af opgaverne er løst. Hvis der er det, så vil den ligesom have høj prioriteret. Hvis intet er vigtigst, så kan jeg arbejde på den jeg selv føler for.	Prioriterer opgaver ud fra fælles interesse i teamet. Vil gerne løse det der giver mening for andre også  Medarbejder føler efter hvilken opgave er er vigtigst for ham
59	I	Ja okay. Det giver mening. Vi har snakket lidt om det, men hvordan har du det med dine kolleger i dit team?	
60	C	Jeg er rigtig glad for det, jeg synes vi fungerer godt sammen	
61	I	Ja, det lyder også sådan. Nu talte vi lidt om det der i sin tid fik dig til at søge Systematic, men nu er du ansat. Hvad får dig så til at tage på arbejde hver dag?	
62	C	Æhm... nu er jeg nysgerrig. Tænker du at tage på arbejde generelt eller fysisk møde ind?	
63	I	Ja, du har ret, der er selvfølgelig en forskel. Man kan selvfølgelig både arbejde hjemmefra og på kontoret, men overordnet set, hvad får dig til at vælge Systematic hverdag frem for en konkurrent evt.?	
64	C	Okay. Ja. Grunden til at jeg tager på arbejde hver dag er den frihed jeg har her i mit arbejde, der er som regel stor frihed i de opgaver jeg vælger i den forstand, at	Meningsfyldt at man har indflydelse på

		jeg kan vælge til og fra, snakke med andre om det giver mening at arbejde på det ene eller andet. Selvfølgelig er der deadlines og valg af opgaver, men generelt er alt til diskussion. Man kan få lov til at gøre ting, man synes vi giver mening. Hvis kunden har et ønske og jeg ikke synes ønsket giver mening. Så kan jeg faktisk få lov til at sige "er I sikre på at det er det her I vil have?" Det er ikke bare med pisken at få at vide at, at det skal være sådan her også selv om det ikke giver mening.	hvor man arbejder fra fysisk  Meningsfuldt at have indflydelse på kundens løsninger uden frygt  Fleksibiliteten er vigtig for medarbejdernes opfattelse af mening
64	I	Okay interessant. Så jeg hører dig lidt sige, at der faktisk er noget fleksibilitet i hvorfra du arbejder, men også hvordan du arbejder med dine opgaver?	
65	C	Præcis. Helt klart. Jeg vil sige i forhold til at arbejde hjemme. Min... jeg mangler et ord, men altså mit udgangspunkt normalt vil være at det er rart at arbejde hjemme fordi det er afslappende og nemt, men det at komme herved, det har den samme fornemmelse eller følelse af, ligesom hvis man har været indenfor hele dagen og endelig kommer ud og går en tur. At det er så rart at komme udenfor, snakke med nogle folk og få noget lys. Så... min hjerne den tror gerne, at jeg jeg vil arbejde hjemmefra, men jeg er glad hver gang at jeg kommer af sted, så det sker ikke så ofte at jeg er hjemmefra.	Bevidst på hvor det er meningsfuldt og værdifuldt at være rent fysisk for medarbejderen, selv om hernen tror det er et andet sted  Arbejde fra kontoret er mest meningsfuldt
66	I	Det er måske også lidt forvirrende efter to år med corona, hvor man har vænnet sin hjerne til at være hjemmefra	
67	C	Ja helt klart	
68	I	Godt... Systematic er opbygget hierarkisk, som du måske ved, hvordan bemærker du det i din hverdag?	
69	C	Jeg tror jeg ved hvad du mener, men hvad mener du?	

70	I	Ja, nu skal jeg forklare. Altså vi har en ejerleder, Michael, som sidder øverst i virksomheden, og så kommer der nogle under ham, som har nogle under ham osv. (forklarer med hænderne samtidig)	
71	C	<p>Helt klart, det forstår jeg. I de første team jeg var, der gav det mig nogle begrænsninger. Der sad vi 70-90 samlet, og så sad jeg i et team hvor vi var ca. 10. Det var det meget åbenlyst, at når jeg gik til en af udviklerne med mere erfaring, så ville han gå til arkitekten i teamet, som ville gå til projektlederen i teamet, som skulle gå til en leder for afdelingen, som så skulle gå til lederen for hele projektet. Det kunne godt tage meget lang tid, hvor en samtale hurtigt kunne blive lukket ned, hvilket også gav mindre fleksibilitet fordi det hele ikke kan gå op af hele vejen, men det var åbenbart nødvendigt.</p> <p>I mit nye team, der kan jeg gå direkte til lederen for afdelingen, som sidder lige bag mig. Så det er mindre hierarki, hvilket egentlig viser at jeg er højere oppe i hierarkiet. Jeg ved ligesom hvem lederen er, vi kan snakke sammen til dagligt, det får mig til at føle mig mere vigtig fordi jeg har mere indflydelse.</p>	<p>Begrænsninger ved hierarkisk opbygning med mange led til toppen – kan mærkes via beslutningsprocessen og fra idé til handling, hvor mange skal ind over at godkende – mindre fleksibilitet og motivation for at igangsætte</p> <p>I det nye team: fysisk tæt på leder, kortere vej fra spørgsmål til svar</p>
72	I	Okay. Ja... i dit arbejde, føler du så at du har fået en retning givet? Et mål?	
73	C	Altså på en måde... målet er jo ligesom at lave det produkt, som kunden gerne vil have. Retningen vi bevæger os, er hvad der giver mening for kunden, men dvs. at hvis kunden vil bevæge sig Vest på, så kan vi beslutte om vi vil bevæge os lidt Sydvest og så Nordvest, så altså generelt bevæger vi os mod kundens mål. Men vi har en rimelig stor indflydelse på hvordan vi kommer mod kundens mål.	
74	I	Ja... okay. Der er flere veje til Rom?	

75	C	Der er nemlig ikke en vej, der er mange veje til Rom.	
76	I	Vi har talt lidt om det, føler du i den proces at du har haft medbestemmelse?	
77	C	Ja.	
78	I	Hvordan føles det?	
79	C	Jeg tror, til at starte med, der var det meget nervepirrende fordi der var det ikke... det er ikke situationer, hvor man tænker en anderledes idé, men der er også tidspunkter hvor kunden ikke ved hvad de vil have, men beder os om at undersøge og hvad giver der egentlig mening for at man kan komme frem til det de vil have. Det virkede meget nervepirrende at få sådan en opgave, fordi man skulle træffe en beslutning, som også vedrørte hvad andre skulle arbejde med. Men efter at have prøvet det et par gange, så var det faktisk ret fedt. At få den form for indflydelse. Det er en anden form for opgaver, men det er ret spændende at få lov til at kigge på noget nyt	Medarbejderen tænker over andres arbejdsopgaver også skal være meningsfulde for dem  Udvikling i egne opgaver er vigtige – ud af komfortzone for udvikling af sig selv
80	I	Ja, hvordan følte du dig klædt på, nu siger du at det var en ny arbejdsform for dig?	
81	C	Jeg følte mig ikke klædt på, men jeg var det nok. Jeg... det siger nok noget om mig, det var også noget feedback jeg fik, jeg virkede nok mere bekymret end jeg havde behov for at være. Jeg undervurderer mig selv. Jeg følte mig ikke klædt på, men det var jeg nok.	Leder/kollega fremhæver kompetencer ved medarbejderen, som giver mod til at løse andre opgaver
82	I	Så når du ser tilbage, så var det egentlig supergodt?	
83	C	Ja, det var mere en følelse. Helt klart.	
84	I	Ja okay... nu har vi talt lidt om det, men hvordan mener du, at dit arbejde gør en forskel for dine omgivelser?	
85	C	Mmm. Ja, jeg tror den er ret nem at svare på. Det er jo omkring smitteopsporing. Så på den måde det hjælper folk til dagligt det er ved at give staten noget software, der kan hjælpe med at opspore corona og derved	Gør en forskel for mennesker i Danmark via sit arbejde er meningsfuldt

		hjæpe med at kontakte folk, som har været i kontakt med dem, give information om smitte, hjælpe de smittede personer med den information de skulle bruge. Generelt så det her med at det har hjulpet folk direkte med... og også ja, at det har gjort at man kunne hjælpe dem der var syge.	
86	I	Ja, det giver jo rigtig god mening når du fortæller det. Hvilken betydning har det så for dig selv, det du arbejder med?	
87	C	Efter at have arbejdet med det... altså det har større betydning end jeg troede det havde. Som jeg sagde før, jeg vidste godt at det er noget andet end en skobutik, men det betyder mere end jeg troede. Jeg føler mig ikke bedre end folk eller som en læge, men de dage hvor man er lidt mere træt, der er det motivation, at det ikke er ligegyldigt det man laver og når sine deadlines, da det har en betydning.	Meningsfuldt for medarbejderen som individperson
88	I	Har du flere eksempler? Det giver god mening at det kan være en motivationsfaktor på de trætte dage, som vi alle har nogle af.	
89	C	Ja, et mere konkret eksempel det var før jul. Vi har de her selvbetjeningsløsninger, hvor man via Sundhed.dk kunne indberette om smitten, hvorhenne osv. Om vi så på baggrund af det, kunne vurdere om det var en person der skulle op ringes eller en person, der kunne lades være. Det skulle udvikles og der blev arbejdet rigtig meget, der var en høj mentalitet i teamet, fordi man vidste at det kunne være rigtig brugbart at bruge over julen. Så kunne man undgå at ringe til alle smittede og der ville være rigtig mange folk der, ville blive smittede i julen og have information. Det ville bare hjælpe enormt meget, så det vidste jeg at det havde en betydning og vi havde et fælles mål	Fælles mål / interesse i teamet om at lykkes  Motiverende at arbejde på

90	I	Ja okay, det giver mening. Systematic er jo både samfundssocial, som vi har talt om, men forsøger også at have en social kultur for medarbejderne. Hvordan bemærker du det?	
91	C	Det er helt klart noget jeg har bemærket. Der er jo masser af events, ja, altså også mindre grupper eller foreninger af folk der laver ting sammen. Løber, klatrer, at man er åbne overfor at gøre ting sammen og tage nye ind.	
92	I	De her events du nævner. At der sker noget. Hvilken betydning har det for dig?	
93	C	Det har egentlig ikke den største betydning, jeg har ikke været med til så mange som jeg gerne ville. Det er nok lidt sådan, at jeg ikke tænker over dem som kommende events, men når jeg har været med, så er jeg rigtig glad for dem og kan se værdien i det.	Forud indtagelse om at sociale events ikke betyder så meget, men efter deltagelse ser medarbejderen stor værdi i det
94	I	Ja okay, du ser tilbage på dem med noget andet, ja det giver mening. Hvis du fx har været med til noget socialt, det behøver ikke være events, det kan også være et kaffemøde med en kollega. Hvilken betydning mærker du så at de har haft?	
95	C	Ja, altså det er forskelligt fra event til event vil jeg sige. Øhm... de helt store events har mindst betydning, firmafest osv. Det er mindre interessant, fordi det er mindre personligt og mere en fest, som helt klart har noget værdi, men hvis der er noget i teamet, der har vi haft noget... vi har været ude at spise sammen, spille pool sammen og sådan nogle ting. De har haft meget stor værdi. Fordi at det er mere personligt. Det kan man overskue og de er ret fede.	Mindre sociale aktiviteter i teamet har haft større værdi end fester/større events  Personlige relationer
96	I	Okay ja, føler du så at din ansættelse i Systematic også har udviklet dig personligt? Fagligt har du nævnt nogle	

		ting og opgaver, hvor du har udviklet dig. Men hvis du skal se tilbage fra da du startede og til nu.	
97	C	Helt klart. Jeg er blevet meget mere sikker i mig selv. Jeg ved ikke... det er ikke fordi jeg er usikker generelt i livet, men det er en udvikling, hvor jeg startede ud meget sky i forhold til hvor jeg er nu. Så ja..	Større selvværd via ansættelsesforløb – personlig udvikling
98	I	Ja okay. Spændende. Ja. Og den her udvikling du har været igennem, den personlige, er det noget du har op-søgt eller har Systematic gjort noget for det?	
99	C	Ja både og. Systematic har vel gjort en indsats. Det er ikke fordi en person i Systematic har gjort en indsats for at jeg skulle udvikle mig personligt. Altså der har ikke været en projektleder der har sagt, at C skal udvikle sig personligt, men der har været et udgangspunkt for at det næsten ikke kan ungas. Altså der er samarbejde, events, generelt kulturen, så ja det har Systematic vel sørget for også. Og jeg har grebet det.	"Det er ikke fordi en person i Systematic har gjort en indsats for at jeg skulle udvikle mig personligt"  Kulturen har nærmere sørget for den personlige udvikling
100	I	Ja okay. Det her team, som jeg kan høre du er glad for at være en del af på mange områder. Føler du, at du kan sige din mening uden at være bekymret for andres reaktion?	
101	C	Ja. Der er ikke noget, jeg ikke kunne tænke på, som jeg ikke ville sige. Jamen alle folk er både åbne overfor kritik og diskussion, så hvis jeg har et spørgsmål, så kan det ikke være for dumt. Det kan være jeg tager fejl eller har en idé. Alle er åbne og byder ind.	Nødvendigt med høj grad af psykologisk sikkerhed, da det potentiellem kan have store konsekvenser for andre i omgivelserne
102	I	Okay, hvordan har du det med at være usikker på en opgaves fremgangsmåde. Hvordan reagerer du?	
103	C	Det er sket. En opgave, det kan være at jeg ikke kan se hvordan man kan løse det eller jeg er usikker på hvilken vej jeg skal gå. Jeg ville tage det direkte til leder og	Ærlig, åben og ordenlig kommunikation

		sige at det her er svært at løse og det har jeg ikke noget imod. Jeg er mycket ærlig, jeg prøver at formulere det fra min side, at <i>jeg</i> tror ikke jeg kan, men måske vi kan få en anden til at kigge på det? Søger hjælp og brainstorme sammen.	
104	I	Mmh ok. Hvad så hvis du opdager at du har lavet en fejl?	
105	C	Hvis jeg har lavet en fejl... det har jeg intet problem om at lave sjov om mig selv og sige, at i går der spildte jeg dagen. Det har vi alle prøvet, men jeg sørger så også for at lægge en indsats i hvad der så skal til for at løse den fejl.	Ærlig om fejl og spildtid, siger det gennem humor.
106	I	Ja. Det lyder ret fint. Altså alle laver jo fejl, men at I kan være åbne overfor det.	
107	C	Jeg har været heldig at det har været små fejl, det kan da godt være noget andet kan gøre mere ondt.	
108	I	Ja okay, men hvad så hvis det skete - ville du føle at du kunne sige det?	
109	C	Årh jeg ville ikke kunne lade være med at sige det. Altså produkttet har betydning for folk. Der er intet pinligt i at indrømme fejl, men det er rigtig pinligt at skjule sine fejl.	Ingen skam at fejle, en skam at skjule fejl
110	I	Ja. Det kan jeg godt se. Der er noget på spild for flere.	
110	C	Ja trygheden skal være der. Vi er nødt til at kunne stole på hinanden og indrømme det.	
111	I	Det lyder ret positivt at være en del af. Hvad har I gjort, eller har I gjort noget for at skabe den her tryghed, hvor I kan snakke om fejl og udfordringer?	
112	C	Jeg tror, det er en mentalitet der var der i teamet før jeg kom. Det var meget åbenlyst fra de erfarne, at de indrømmede flest fejl. De sagde flest gange, at det ved jeg da ikke noget om, men det kan være de her ved noget. De var rigtig gode til at gøre kulturen klar overfor mig om at det er ok at være sådan her.	"Jeg tror, det er en mentalitet der var der i teamet før jeg kom. Det var meget åbenlyst fra de erfarne, at

			de indrømmede flest fejl."
			Målet er ikke en 0 fejls kultur og det lykkes
113	I	Ja okay. Hvad sker der så, når du møder en udfordring i dit arbejde?	
114	C	Jeg reagerer. Det kommer an på størrelsen, hvis det er en udfordring der vil tage længere tid, men jeg ved hvordan jeg skal gøre, så er det ok. Hvis det afhænger af folk, så sikrer jeg at informere dem. Hvis det er en svær udfordring som ikke kan løses, ville jeg nok være træt af det, men jeg er blevet god til at skabe overblik og italesætte det.	Kommunikation om opgaver og hinandens behov
115	I	Det lyder til at kommunikation er nøglen hos jer.	
116	C	Helt klart, der er masser af vigtig kommunikation.	
117	I	Ja. Okay.. der er mange i samfundet som skifter jobs, siger op eller vil noget andet. Har du selv overvejet at skifte jo?	
118	C	(Tænkepause). Hmm... jeg har ikke overvejet det, men jeg er blevet kontaktet af andre virksomheder, hvor jeg har hørt hvad de kunne tilbyde. Jeg har ud fra det valgt ikke at skifte job. Ud fra det jeg er i er jeg ikke utilfreds, så jeg op søger det ikke. Dem der har kontak tet mig, har ikke kunne tilbyde mig noget bedre.	
119	I	Er det nogle bestemte ting det har været?	
120	C	Det har været en kombination af projekterne, men også hvordan den daglige arbejdsgang lød mindre attraktiv for mig.	Arbejdsopgaver og måden at arbejde i teams er vigtig for medarbejderens indhold i arbejdet
121	I	Hvilke faktorer kunne gøre, at du overvejede at søge et andet sted hen?	

		Løn.	Løn har betydning
122	C	Løn.	
123	I	Ja.	
124	C	<p>Dermed ikke sagt at jeg får en dårlig løn, men hvis en anden virksomhed kan tilbyde en betydelig højere løn og Systematic ikke vil matche, så kunne det helt klart være en grund. Udover det, så vil jeg i fremtiden nok gerne arbejde med mere konsulent lignende arbejde, hvor man ofte skifter. Det kunne være at være tættere på kunden, men det har jeg også prøvet lidt nu da jeg skiftede teams og hvis det sker igen, kan det stoppe sulten for at skifte. Ellers så kunne det måske være større direkte kundekontakt, i dag er det ikke noget jeg ønsker, men jeg tror det er noget der betyder noget i fremtiden. Jeg har prøvet det lidt nu, men det er sjældent at det er mig der direkte snakker med kunden.</p>	
125	I	Ja okay. Det giver mening. Og det arbejde du er i, i dag, forbinder du det med noget positivt i dit liv?	
126	C	Hmmm... Altså jeg tror... for det meste så prøver jeg at leve efter mentaliteten "jeg arbejder for at leve og ikke leve for at arbejde". Så jeg er glad for mit job, men det skal ikke være min identitet. Det giver mig mulighed for at lave nogle andre ting, som jeg også gerne vil.	"jeg arbejder for at leve og ikke leve for at arbejde". Så jeg er glad for mit job, men det skal ikke være min identitet. Det giver mig mulighed for at lave nogle andre ting, som jeg også gerne vil."
127	I	Ja, som du også nævne før. Så er der en løn, som kan have betydning.	
128	C	Ja, løn betyder noget, en høj løn og kedeligt arbejde vil være forfærdeligt, for man arbejder meget af sit liv, så man skal også være glad for det.	
129	I	Ja, fantastisk. Tak for din tid og for at dele din viden. Har du nogle spørgsmål til mig, du sidder med?	

130	C	Nej egentlig ikke.	
131	I	Så vil jeg bare sige mange tak og slukke optagelsen	

## Bilag 11: Transskriberet og kodet interview med medarbejder A

Optagelsesdag: 02.05.2022

Optagelsestid: 45:42 minutter

**Interviewer:**

I = Interviewer

**Deltager:**

A = Deltageres fiktive forbogstav

Sektion	Person	Interviewtekst	Kode
1	I	Velkommen til. Som vi har talt om inden jeg optog, så er du selvfølgelig anonym igennem det hele og hvis der er noget, du ikke vil svare på, så er det helt ok. Har du noget du mangler svar på inden vi går i gang?	Introduktion og tryghed
2	A	Nej, det er fint	
3	I	Godt. Jamen kan du prøve at fortælle om hvem du er?	
4	A	Hvem jeg er? Jeg hedder X og jeg sidder som programleder i Systematic. Skal du have mere at vide?	
5	I	Nej det er så fint. Hvor gammel er du?	
6	A	Jeg er... 40.	
7	I	Vil du uddybe lidt mere hvad din rolle er og består af?	
8	A	Min rolle består af, øhh, personale og øh hvad kan man sige projektledelse på et højere niveau, projekter der har en kompleksitet der kræver noget erfaring, hvor man sætter en som mig i spild. Men det handler meget om kundehåndtering, det handler meget om strategisk tilgang til hvordan man gør det bedst på tværs af nogle forskellige aktiviteter.	

9	I	Mmm ok.ay Og hvor lang tid har du ca. været ansat i Systematic?	
10	A	15 år.	
11	I	Og da du skulle vælge Systematic for 15 år siden, kan du huske hvilke overvejelser du gjorde dig om det sted som en arbejdsplads for dig?	
12	A	Øhm... det er nok svært at sige. Altså jeg kendte ikke rigtigt Systematic, jeg havde hørt om Systematic fra nogle medstuderende, som var helt vildt glade for at være i praktik og studiejob, men jeg kendte dem ikke rigtigt, jeg vidste ikke hvad de lavede. Og så så jeg at de søgte udviklere, og så søgte jeg og blev tilbuddt valgte det på baggrund af noget jeg havde hørt fra andre. Jeg havde også været soldat i nogle år og ville gerne derind og arbejde med det	Word of mouth gjorde valget på Systematic som arbejdsplads
13	I	Og nogle af de ting du hørte fra dine medstuderende dengang, er det noget du også kan genkende nu?	
14	A	Ja til en vis grad fordi jeg har jo ikke arbejdet med min uddannelse andre steder, så jeg kan ikke vurdere om det er anderledes andre steder, men jeg hører fra folk der kommer hertil at det er væsentligt anderledes. Altså at vi her har en form for modenhed i processerne, vi vil gøre det på en bestemt måde som vi mener er rigtig. Det tror jeg på, det er jo noget jeg godt kan lide som person – at der er en struktur og mening med tingene som giver værdi. Det føler jeg at jeg kan genkende fra 15 år siden, men det er svært at huske helt konkret	
15	I	Ja okay, det er fair nok. Den her struktur og faste processer du nævner, er det noget du gerne vil have i dit arbejde?	
16	A	Ja, ja jeg kan godt lide at der er... at folk ved hvad de skal og hvorfor de gør det de gør. Jeg kan godt lide forudsigelighed og struktur, at planlægge noget og så kan	Der skal være en mening med hvorfor man gør som man gør.

		tingene ændre sig og så må vi tage tingene op, men det sætter jeg stor pris på. Jeg vil ikke fungere supergodt i noget der er alt for meget kaos i for lang tid.	Fungerer ikke i kaos
17	I	Ja okay. Og du indgår i et team – hvor mange er I i det team?	
18	A	Lad os sige... vi er nok en håndfuld	
19	I	Ja okay. Hvilken rolle vil du sige at du har i det her team?	
20	A	I teamet. Teammedlem på lige fod med de andre udover lederen, men vi hjælpes ad med sparring, markerer, retning, hvordan bidrager vi bedst til at løse tingene på en ensrettet møde på vores projekter således vi nemt kan løse det og ikke alle løber efter det samme, så riktig meget uddelegering.	
21	I	Okay, yes. Ja. Og hvis du så skal løse en opgave, hvor brænder du mest igennem? Er det fx i starten, hvor der skal igangsættes, er det detaljerne til sidst eller er det fx at alle har det godt i processen?	
22	A	Ja, det er er godt spørgsmål. Øhm. Hvis jeg skal prøve at relatere til det jeg har lavet de sidste fem år, så er jeg blevet en person, der er blevet sat ind et sted, hvor der måske ikke helt har været styr på nogle ting og aftaler. Hvad er det vi laver og hvordan laver vi det. Jeg har været god til at komme ind at strømline og sat det i struktur. Og det har jeg prøvet et par gange og det har jeg gjort med succes. Det er også derfor jeg er hvor jeg er på en eller anden måde ik? Det jeg har så kunne se, når der så er struktur og det mere er driften, så begynder jeg at kede mig. Der skal være nogle udfordringer, noget med noget kød på.	Vigtigt med udfordringer i arbejdet
23	I	Så drift er ikke?	
24	A	Nej altså det tænder mig ikke rigtigt. Jeg ved ikke om det er en starter eller slutter, men det handler om så	

		længe der er noget med noget kød på, så får jeg energi af det.	
25	I	Skal det forstås sådan, at det er her hvor du kan bidrage med din viden og gøre en forskel, hvor du gerne vil være?	
26	A	Yes, yes. Det får jeg jo energi ud af, at finde ud af at det jeg kan bidrage med.	Vil gerne gøre en forskel igennem sit arbejde
27	I	Er det noget du føler du får lov til?	
28	A	Ja det synes jeg. Jeg føler ikke rigtigt at der er nogen begrænsninger i hvad jeg kan få lov til at blande mig i. Det kan selvfølgelig også nogle gange være en hæmsko. Det her med at sige nej, det er jeg ikke så god til. Også fordi at der en mulighed, der lyder spændende, og så kaster jeg mig ud i det. Jeg laver jo også nogle interne projekter omkring <i>our perfomance</i> , fordi min chef kom og sagde at vi havde brug for en der kender forretningen og kan sætte struktur på.	"Det her med at sige nej, det er jeg ikke så god til."  Lederen kender til medarbejderens kompetencer og forsøger at imødekomme dem gennem opgaver
29	I	Hvordan ved du så, hvornår du skal sige nej?	
30	A	(Tænkepause) Ja... godt spørgsmål. Det kan jo være når jeg synes der er for meget på tallerkenen.	
31	I	Okay. Er det dig selv, der vurderer det? Eller hjælper din leder med at se det?	
32	A	Det er en blanding vil jeg sige. Men primært nok mig selv. Det kan være svært for en leder at vurdere, hvis medarbejderen ikke selv spiller ind og siger fra.	
33	I	Hvordan har du det med at sige det?	
34	A	Det har jeg det okay med. Altså jeg skal jo prioritere, men man vil jo gerne bidrage når folk tror på en	
35	I	Okay. Så udfordringen er selv at kunne sige nej?	
36	A	Ja også sige nej, den der <i>fear of missing out</i> kan godt agere på en eller anden måde. Man vil gerne være med og involvereret Jeg er også typen der siger til, hvis jeg mener at ting ikke bliver gjort hensigtsmæssigt. Jeg vil	

		ikke kalde mig et brokkehoved, men forstået på den måde at hvis jeg mener at der nogle ting der ikke implementeres på en god måde, så siger jeg også fra.	
37	I	Okay det giver mening. Tilbage til det her team du er i, hvordan vil du beskrive dynamikken mellem jer? Stemningen...	
38	A	Stemningen er god. Altså vi har et rigtig godt samarbejde, vi kan godt... vi kan godt snakke om andet end arbejde i virkeligheden. Det er nogle dygtige, kompetente folk der sidder omkring mig. Det er også noget jeg godt kan lide, at der sidder nogle i rummet der er klogere end mig. Øh... det bliver jeg inspireret af. Faligt dygtige og søde og rare mennesker. vi har jo ikke dagligt opgaver, men når vi vi er af sted eller laver noget, jamen så har vi en rigtig god energi og dynamik og vi komplementerer hinanden rigtig fint. Nogen er stærkere på nogle områder og omvendt.	"Det er også noget jeg godt kan lide, at der sidder nogle i rummet der er klogere end mig."  Anerkender hinandens styrke og svagheder og gør at itale-sætte det
39	I	Okay. Og nu nævner du, at du det er dejligt at I kan tale om andet end arbejdet. Hvilken betydning har det? Eller betyder det noget?	
40	A	Det gør det mere og mere ja.	
41	I	Hvordan kan du mærke det?	
42	A	Jamen i takt med at man er blevet ældre. Jeg ved det ikke... i starten havde jeg meget sådan, jamen jeg er ansat, jeg er her ikke for at få venner. For mig handler det meget omkring privatliv og arbejdsliv, men i takt med at jeg er blevet ældre flyder det mere sammen. Det er mennesker, som jeg bruger mere tid med end nærmeste familie og sine øvrige venner. Så hvorfor ikke vide lidt om hvad der foregår i deres liv og fortælle lidt omkring hvad sker der af sjove ting hos mig eller hvis jeg har problemer eller et eller andet. Over de seneste tre-fire år har jeg åbnet mere op for den del også.	Har opdaget for vigtig de sociale relationer er i det meningsfulde arbejde

43	I	Okay. Kan du mærke forskel efter du er blevet mere åben overfor de sociale relationer?	
44	A	Ja det kan jeg og ja, jeg tror det gør rigtig meget hvor jeg ikke har så meget lave. En periode hvor der ikke er så meget at rive i opgavemæssigt, jamen så ved jeg, at jeg skal ind at være sammen med nogle kollegaer, som man har det godt sammen med, det gør jo det ekstra at møde ind for i virkeligheden. Så ja, det er nok det.	
45	I	Ja... du har nævnt det lidt, men hvad er nogle af de grunde der gør, at du vælger Systematic som arbejdsplads hver dag?	
46	A	Og ikke et andet sted?	
47	I	Nu ved jeg godt at du ikke har så meget at sammenligne med, men så at du ikke har valgt at tage et andet sted hen.	
48	A	Det handler om... altså en af årsagerne er... hvis jeg skal fortælle det til mig selv i hvert fald, det handler om at jeg dels godt kan lide tryghed. Jeg kan tydeligt huske tilbage til dengang jeg internt i Systematic blev bedt om at jeg skulle lave noget andet. Puha det var... det havde jeg det ikke lige rart med. Nu havde jeg været ekspert inden for det her område eller jeg var blevet det i løbet af nogle år. Og så skal jeg over i et helt nyt område, hvor jeg ikke aner hvad der er op og ned, og det har jeg så prøvet en del gange efterhånden. Jeg har fundet ud af at det ikke er så slemt, det er jo stadig Systematic, alt omkring er jo stadig det samme, men det kunne godt føltes som om at man skiftede arbejde uden reelt at skifte arbejde. Øhh... men jeg har ikke behov for at søge nødvendigvis andre steder hen, fordi jeg synes det jeg får i Systematic er en mulighed for at prøve ting af. Altså jeg får en begrænsning og mulighed, begrænsning er i virkeligheden mig selv. Jeg har prøvet det af og det har gjort at jeg er blevet hvor jeg	<p>Ufrivillig flytning fra team til et nyt, men har valgt at se det som en positiv faktor for udvikling og 'skifte' job internt og dermed udvikle sig selv fagligt og personligt</p> <p>Vigtigt med tryghed og stabilitet</p> <p>Dygtige kolleager</p>

		er. Plus enormt dygtige kollegaer, det betyder rigtig meget for mig at de... at være i et rum, hvor der er nogen der ved mere end mig, som jeg kan lære fra. Jeg har også haft nogle rigtig gode ledere oppe igennem årene, som har inspireret mig til at blive den jeg er. Så men selvfølgelig tryghed og plus man får øvrige behov dækket i form af en fornuftig løn, arbejdstider er gode, vilkår er gode, der er ikke nogen der beder mig om at arbejde 50 timer om ugen.	
49	I	Nej okay. Så det du har opfattet som utrygt, har alligevel endt med at være det gode og det der gjorde du blev?	
50	A	Måske ja. Men altså nogle gange så tænker jeg også over... når jeg taler med nogle kollegaer, der har været her i mange år, som så ender med at søge væk, så tænker jeg på, hvad er det der gør at de gør det? Når man så snakker med dem om det, så siger de, at det også skal være nu hvis det skal være agtigt. Altså at komme ud af sin komfortzone. Det er klart at det er trygt at være i Systematic, nu har jeg været her i så mange år, folk ved godt hvad jeg kan finde ud af og hvad jeg ikke kan finde ud af. Så hvis man skal ud i en helt ny organisation, så skal man opbygge helt fra bundne af, nettværk... det kan godt være skrämmende og det kan også være derfor at jeg ikke tager de muligheder som opstår, når man fx bliver prikket på skulderen eller på linked in. Men jeg har ikke en trang til at skifte, jeg har det godt hvor jeg er.	
51	I	Det giver også god mening... Systematic er jo hireakisk opbygget i strukturen, er det noget du bemærker i din hverdag?	
52	A	Ja det gør jeg. Det er svært ikke at bemærke.	
53	I	Kan du komme med eksempler på det?	

54	A	<p>Øhm. Jeg har mange. Forstået på den måde at vi har Michael som er ejerleder, som har en ret bestemt holdning ift. Hvad det er han gerne vil og hvordan vi skal gøre det an. Det kan være en god ting og det kan være en dårlig ting i forskellige situationer. Vi har ikke nogen, vi skal ud at stå til regnskab for uden for Systematic altså aktionærer osv. Det handler meget om, hvad er det Michael han ser og vil. Det kan nogle gange godt give nogle begrænsninger, for det er jo Michaels. Og hvis vi gerne vil ud at investere i noget, fordi vi tror på nogle muligheder, jamen det kan være svært at komme igennem med. Nogle gange kan der også blive truffet nogle beslutninger om at alle møder pludselig skal slettes fordi vi ikke skal holde så mange møder.</p> <p>Det er også noget som han bare lige bestemmer. Så... det er nok mest fra ham og ikke så meget fra de andre lag, hvor jeg mærker at det er hierarkisk på den måde. Jeg oplever det egentlig ikke som en stejl organisation, altså... jeg kan fint banke på ved Michael og spørge ind, hvis jeg vil. Han spørger også selv interesseret ind til ting.</p> <p>Jeg kan huske at jeg engang var til et styregruppemøde som projektleder, hvor vi havde gjort noget godt, hvor en fra kundens side af sagde at nu skulle jeg lige rejse mig op, jeg skulle lige have en krammer, fordi det var fandme godt gået. Det hørte Michael, hvor han så fangede mig på gangen og sagde "jeg hører du har fået en krammer af kunden". Altså sådan nogle ting, det betyder også noget, at han har det overskud i virkeligheden også. Ja... der er nogle ting, hvor man godt kan mærke at der er en der bestemmer, også når vi skriver tilbud, jamen så kan vi bruge tid på et tilbud, og så kan det lande på Michaels bord, og så kan sige, at det skal</p>	<p>Ejerleder på godt og ondt</p> <p>Ejerleder kan ændre arbejdsformen fra den ene dag til den anden</p> <p>Arbejdet kan smides i skraldespanden fra ejerlederen uden begrundelse overfor dem der har lavet arbejdet</p>
----	---	--	---

		vi overhovedet ikke lave og smide det ud. Selv om vi syntes det var en god og spændende opgave	
55	I	Hvordan påvirker det dit arbejde og dig?	
56	A	Det lukker ned for nogle opgaver, det gør det ja. Når jeg ikke selv kan se meningen, hvorfor?	
57	I	Er det fordi der ikke bliver prioriteret at give den begrundelse for hvorfor det ikke skal være?	
58	A	Jamen det kan jo være at der ikke lige er tid til at det bliver forklaret hele vejen rundt, ik'? Og det måske endnu værre for dem i de enkelte teams, jo flere led, jo mere forsvinder undervejs i kommunikationen.	"det måske endnu værre for dem i de enkelte teams, jo flere led, jo mere forsvinder undervejs i kommunikationen."
59	I	Kan man gøre noget ved det som medarbejder? Det lyder lidt til at det er et vilkår med ejerlederen.	
60	A	Det er et vilkår. Det tror jeg. Altså den måde det bliver gjort på i dag, det kommer ikke til at ændre sig. Men det kan godt være at det skifter retning en dag. Men gerne inden for Michaels spilleplade eller ramme. Fx nu her med ny strategi, jamen så handler det nu om at fokusere og det er også derfor han siger nej til nogle ting. Ok fint nok, men hvad skal vi så lave. Jamen det må I selv finde ud af. Åhm super... jamen det er lidt bredt, så må vi selv finde ud af hvor hegnspælene står på den her mark, ik'? Og så skal vi jo forsigtigt finde ud af om vi bevæger uden for eller holder os inden for, det er en del af vores arbejde, vi skal fokusere på det Michael, mener vi skal fokusere på.	Vi arbejder inden for Michaels rammer, men den ramme er ikke tydeligt defineret hvorfor det kan være svært at arbejde ud fra med fare for at arbejdet smides i skraldespanden
61	I	Ja okay... så inden for den ramme, skal I kunne gætte på hvad han gerne vil have?	
62	A	Ja altså kvalificerede gæt, vil jeg sige. Og selvfølgelig med inddragelse af ham i løbet af det	
63	I	Okay og i dit arbejde, føler du der at du har fået givet en retning eller et mål for hvad du skal?	

64	A	Som person?	
65	I	Ja men også i form af arbejdsopgaverne og hvordan du kommer i mål?	
66	A	Hmm. Altså nej. Sådan har jeg aldrig oplevet det i Systematic. Det handler mere om at vi som ledere og min egen leder kan give mig sparring. Jeg skal være i stand til at komme med en løsning med sparring undervejs. Hvad synes du jeg skal gøre her? Det skal ikke være sådan noget gør det, gør det, det er ikke den kultur jeg synes vi har her. Vi vil gerne skubbe beslutningerne ned, men det er en udfordring at implementere.	Vil gerne have beslutningerne længere ned i hierarkiet, men det er svært i praksis, når en bestemmer i sidste ende
66	I	Har du haft medbestemmelse i den retning du skal arbejde i?	
67	A	Ja det har jeg	
68	I	Og hvordan har du det med det?	
69	A	Rigtig godt. Øhm... det er jo en motivationsfaktor for mig, at jeg kan være med til at forme de muligheder jeg har.	Indflydelse på arbejdsformen er vigtig for medarbejderen
70	I	Ja... og har du så i den proces den viden, sparring du skal bruge for at du føler at du lykkes?	
71	A	Ikke altid. Så må jeg jo så sige til, at jeg har brug for det her eller selv få det til at ske. Det er de vilkår der er her.	
72	I	Okay og hvordan har du det med det?	
73	A	Det har jeg det fint med, det har jeg det godt med.	
74	I	Er det noget du har lært igennem din erfaring eller hvorfor tror du, at du har det fint med det?	
75	A	Hmm, jeg tror det er noget jeg har tilegnet mig gennem årene. Havde du spurgt mig for 10 år siden, så sad man jo i sin egen lille suppedas og regnede med at der var nogen der bare kom og fortalte og satte rammer. I takt med at jeg i dag er i en ny rolle og involveres i mere, at jeg får en finger med i spillet, det kan jeg godt lide, jeg	

		synes dørene er åbne, så man kan søge sparring og hjælp i huset.	
76	I	Okay ja. og det her med at Systematic arbejder med software, som gør en forskel for omgivelserne, hvordan har du det med det?	
77	A	<p>Det er et kardinalpunkt for mig. Det er hovedårsagen til at det er mit arbejde. Det handler om at jeg hellere vil arbejde med nogle løsninger, som har en så stor indflydelse som muligt i det samfund jeg nu engang fungerer i. Det giver mig en større tilfredsstillelse. Selv om det ikke er mig, der sidder og koder softwaren, så er det mig der er med til at få det til at ske, whatever der nu skal til for at få det løst. Samfundskritiks på en eller anden måde i stedet for at det er en eller anden dum hjemmeside for en eller anden retailhandler, det synes jeg ikke rigtig giver mig noget personligt. Men at kunne tage ungerne med på biblioteket, og sige jamen grunden til at I kan låne bøger, det er fordi jeg har været med til at lave det system. Det kan være hospitaler osv. Vi er grunden til at det fungerer. Det kan jeg fortælle omverden med stolthed.</p>	<p>Opfatter arbejdet som noget større end en selv, det er meningsfuldt at lave software, som bidrager til samfundet</p> <p>"Men at kunne tage ungerne med på biblioteket, og sige jamen grunden til at I kan låne bøger, det er fordi jeg har været med til at lave det system."</p>
78	I	Ja okay, og udover det her med at fortælle omgangskredsen og familien at det, så noget du kan mærke for dig selv også giver værdi?	
79	A	Det er swingende fra dag til dag, det er jo ikke hver dag jeg mærker det. Det er mere i, okay nu fik vi lige løst den her nød og mit bidrag gjorde noget. Okay den periode har været godt givet ud og vi er lykkes med det vi ville i virkeligheden.	
80	I	Okay ja, det giver mening. Hvad med det her med at Systematic er en social virksomhed i form af en social virksomhedskultur eller de forsøger, hvordan opfatter du det?	

81	A	Det har der jo altid været masser af. Biograf ting, fester, det har der altid været og det er der mere og mere og det er også vigtigt minut. Det skal drives, men det bliver det.	
82	I	Og hvad har det så af betydning for dig selv?	
83	A	Det gør jo at man kan have en anden snitflade imod sine kollegaer end bare den professionelle. Men også at man kan socialisere med andre end dem man lige sidder i team med... måske. Det kan være gamle kollegaer, nye kollegaer for den sags skyld, som man clicker godt med og kan samarbejde med. Jeg tror jo man skal passe på med at adskille det så meget: Det her det er privat og det her det er arbejde. Sådan har jeg aldrig været. Jeg har altid deltaget i det sociale på tværs. Så opdelingen mellem arbejde og social skal der være plads til og at det ikke er så hård en opdeling. Arbejdet fungerer bedre, når man kan sammen socialt. Bare dengang man var hjemsendt, man, eller jeg hidgede i hvert fald efter at komme herind på kontoret at arbejde igen.	Man et menneske også når man møder på arbejde og uden for arbejdet  "Arbejdet fungerer bedre, når man kan sammen socialt"
84	I	Hvad gjorde, at du gerne ville herind fysisk og arbejde?	
85	A	Jeg synes der er en anden dynamik, jeg får en energi af at være sammen med andre mennesker, man kan også nemmere lige gå og ind og få løst ting hurtigere, og det hele handler ikke bare at sidde med høreboffer på. Jeg kan godt lide at sidde fysisk sammen med andre og få tingene til at ske.	Fysisk tilstedeværelse er bedst for arbejdsopgaver og relationer
86	I	Okay. Er det mest pga. effektivitet eller det sociale	
87	A	Begge dele.	
88	I	Okay. Det her er lidt bredt, men føler du at du har udviklet dig personligt gennem dit arbejde?	
89	A	Ja i høj grad.	
90	I	Er det noget du selv har stået for eller har Systematic haft en "plan"?	

91	A	Der er ikke en officiel proces eller struktur i Systematic om personlig udvikling, men jeg synes jo man får nogle muligheder qua nogle opgaver, ansvar, kurser, uddannelse, whatever	
92	I	Har du selv opsøgt det?	
93	A	Det er noget jeg selv har opsøgt, men jeg har også fået nogle skub hen af vejen, når jeg måske selv har været i tvivl. Jeg tror den personlige udvikling handler om at komme derud, hvor man nødvendigvis ikke lige kan nå bunden, men altså vide at der er et sikkerhedsnet, nogen hjælper, så man ikke står helt alene. At have den opbakning har været vigtig for mig. Og det tror jeg man flytter sig af.	Sikkerhedsnet i ens leder giver tryghed til at komme ud af komfortzonen
94	I	Har du et eksempel på hvordan Systematic har bidraget til din personlige udvikling?	
95	A	Hmm... Et eksempel kan være de muligheder jeg er blevet stillet overfor i løbet af min arbejdstid. At have haft nogle ledere, som har set noget i mig og hjulpet mig, har troet på mig i de her nye opgaver. Også noget coaching som giver noget indsigt i en selv.	
96	I	Spændende... okay. Tilbage til dit team. I dit team, føler du at kan sige din mening der uden at være bange for de andres reaktion?	
97	A	Ja.	
98	I	Hvordan ved du det?	
99	A	Fordi jeg føler at jeg kan sige min mening og kan mærke at jeg gør det. Hvis ikke jeg var tryg, så ville jeg ikke gøre det. Jeg kan godt lide at vi ikke pakker det ind og vi siger tingene som de er, for jeg tror vi får mest ud af det med fokus på at det er ok at være uenige. Jeg ville ikke føle mig effektiv, hvis jeg levede i en frygt, hvor jeg var bange for at folk overfusede mig hvis de ikke var enige. Nej det ville jeg ikke kunne trives i.	Opfattelse af høj psykologisk sikkerhed, men er også bevidst om vigtigheden i det for at fungere

100	I	Har du oplevet det i Systematic?	
101	A	Det kan godt være jeg har det, men jeg kan ikke husket det. Det mindes jeg ikke.	
102	I	Har du haft følelsen af du ikke kunne sige nej din mening?	
103	A	Nej, så har det været taktisk, men det har jeg aldrig følt	
104	I	Hvordan reagerer du, når du oplever modgang i dit arbejde?	
105	A	Jeg kan blive irriteret på mig selv, men jeg italesætter det.	
106	I	Hvordan føler du om det?	
107	A	Det kan være blandet, ik'? Hvis man virkelig har dummet sig, så er det jo aldrig rart vel. Så lægger jeg mig flat ned, men der er jo ikke nogen der kan lide sig at føle sig utilstrækkelig, den følelse føler jeg ikke at jeg har stået med og igen jeg har jo ikke oplevet at blive skældt ud. Det er klart, at man kan sagtens sige ting, men så længe man giver kritik på en god måde. Så mannen er vigtig	
108	I	Det lyder til, at I er gode til det, at tale om fejl	
109	A	Ja, for jeg synes ikke vores team har en nulfejlskultur, vi er nødt til at løse og vi lærer af de udfordringer vi står overfor. Vi skal selvfølgelig ikke kun lave fejl igen og igen, men vi skal forberede os, og det kan irritere mig hvis vi ikke lærer af dem.  Der var engang en VP der sagde "der er ikke nogen der bliver fyret af at lave en fejl"  Michael vil helst have at vi agerer og at vi handler, og ikke bare sidder på vores hænder. Vi er ansat fordi vi har nogle egenskaber at vi kan løse opgaverne.	Ikke en nulfejlskultur
110	I	Er I gode til det?	
110	A	Jeg synes ikke vi er dårlige, men vi kunne godt blive bedre, men jeg synes det fungerer	

111	I	Ja okay... Fint... og som du måske ved, så er der mange der siger op lige nu generelt i samfundet og verden. Har du selv overvejet at skifte?	
112	A	Ja.	
113	I	Hvad gør så at du stadig er her?	
114	A	Det er lidt forskelligt. Jeg har to gange været til samtalere andre steder, men er sprunget fra.	Har været til samtalere andre steder
115	I	Okay... hvad kunne de ikke, som Systematic kan?	
116	A	De kunne ikke overbevise mig om, at det var mig de ville have. Det betyder noget at... det har været et tilfælde af at jeg er blevet kontaktet. Jeg deltog i en samtale, hvor jeg så efterfølgende blev bedt om at levere en ansøgning, jamen så gider jeg ikke. Så er det ikke mig som person de gerne vil have. Så sagde jeg bare, det skal jeg ikke bede om. Det gider jeg ikke. Enten tror I på mig eller også gør I ikke.	Virksomheden skal vise at man vil have en som person – det hele menneske
117	I	Nej okay...	
118	A	Ellers har det været nysgerrighed, man læser noget i et jobopslag og tænker årh det lyder da meget spændende. Men så finder man måske ud af, at det ikke var helt det de kunne tilbyde. Der var blevet smurt lidt tykt på. Noget handler også om tryghed, jeg er glad for mit arbejde, jeg har fået lov til rigtig mange ting og jeg har nogle virkelig dygtige kollegaer, afstanden betyder også noget for mig. Det er det hele menneske der skal være med	Stillingsopslag og stilling skal matche  Lokation er vigtig  Kollegaers kompetencer er vigtige  Arbejdsopgaverne er vigtige
120	I	Det lyder overordnet til at du er glad for at gå på arbejde, men at det er det sociale, kollegaers kompetencer, arbejdsopgaver der vægter højere end fx løn?	
121	A	Ja. Det kan også være fordi jeg ikke er bekymret for at jeg at jeg kan få et andet arbejde.	
122	I	Forbinder du overordnet dit arbejde med noget positivt i dit liv?	

123	A	Ja, det gør jeg. Jeg er også stolt af det.	Jeg er stolt af mit arbejde
124	I	Fint. Tak for din tid. Har du noget at spørge mig ominden vi slutter?	
125	A	Nej det har jeg vist ikke. Selv tak	

## Bilag 12: Transskribert og kodet interview med medarbejder T

Ontagelsesdag: 04.05.2022

Ontagelsestid: 25:59 minutter

### Interviewer:

I = Interviewer

### Deltager:

T = Deltagerens forbogstav

Sektion	Person	Interviewtekst	Kode
1	I	Endnu engang, velkommen til, nu har vi talt lidt om hvorfor jeg gerne vil tale med dig her inden jeg optog. Men som sagt, hvis der er noget du ikke vil svare på eller du har brug for at jeg uddyber, så siger du endelig til eller fra eller afbryder mig.	Introduktion og tryghed
2	T	Ja det er fint.	
3	I	Godt. Vi du starte med at fortælle lidt om dig selv?	
4	T	Altså... ja jeg hedder T og er ansat her i Systematic som UX designer i Defence, jeg arbejder på nogle forskellige designs	
5	I	Og hvor gammel er du?	
6	T	Jeg er 46	
7	I	Og hvor lang tid har du arbejdet i Systematic?	
8	T	Det har jeg vel i... otte år nu	

9	I	Ja okay. Dengang du overvejede at du skulle arbejde i Systematic, kan du huske hvilke overvejelser du gjorde dig?	
10	T	Jamen altså først og fremmest fordi der jo var slæt et job op. En stilling op. Så... jeg havde et job, jeg var data science chef i TDC og vores afdeling skulle flyttes til København, så det var enten at flytte med afdelingen eller finde noget andet at lave. Så jeg valgte at finde noget andet, og så kiggede jeg rundt, og så var der tilfældigvis et job her... der er jo ikke ret mange UX-jobs i Systematic og det er der generelt ikke ret mange steder, fordi hvad er vi her. Vi er 2 en halv her i huset ik', som laver det samme som mig. Ud af over 1000 ik', jeg kendte ikke virksomheden udover ved navn, så jeg tror faktisk det var lidt tilfældigt faktisk	Tilfældigt at medarbejderen landede hos Systematic
11	I	Okay. Det kan jeg godt se. Og da du så kom til samtale, var der, der nogle faktorer der overbeviste dig udover at der var et job?	
12	T	Jamen øhm... ja helt klart. Jeg fik helt klart et indtryk af at det var et meget professionelt sted, og... men stadig væk et sted med sådan en god social stemning. Det er stadig mit indtryk. At det er folk der er dygtige, men også stadig vil have noget med hinanden at gøre. Rekruttering er mega gode til at finde gode folk.	Professionel arbejdsplads Social arbejdsplads Dygtige kollegaer
13	I	Hvad betyder det for dig, at du arbejder sammen med dygtige kollegaer?	
14	T	Det betyder helt klart, men det betyder måske endnu mere for mig at det er engagerede kollegaer, altså selv-følgelig skal de kunne udføre deres fag, ik'. Men nogen som er engageret i både det faglige, men også at der er noget socialt.	
15	I	Det giver mening. Er du ansat i et team?	
16	T	Jah... ikke helt, altså sådan... jeg referer til forskellige program managers, så vi sidder lidt fordelt, men jeg er	

		jo så en del af UX teamet, som sidder med forskellige produkter på Defence, dem arbejder jeg jo så sammen med.	
17	I	Er det dem du bruger mest og sparrer med i dagligdagen?	
18	T	Ja helt klart.	
19	I	Okay, hvor mange er I det team?	
20	T	Der er vi fire plus mig.	
21	I	Ja okay. Hvordan vil beskrive dynamikken eller stemningen mellem jer?	
22	T	Jamen vi har det meget godt, altså både sådan fagligt og socialt. Og ja, som sagt det tror jeg bare er enormt vigtigt at man har begge dele. Nu er jeg også med i personaleforeningen af samme årsdag. Jeg tænkte sådan, jamen nu bruger man så lang tid på sit arbejde, så hvis ikke man skulle have noget med dem at gøre, at lære de mennesker at kende som man arbejder og sidder sammen med, så... jamen det ville jeg synes ville være mærkeligt, så jeg tror ikke på det der med at dele arbejdsliv og privatliv op på den måde, det er jo også en del af en, det er jo bare ens liv. Så ja.	Det faglige og socialt betyder noget for arbejdsglæden i teamet  Man kan ikke dele mennesket op i flere liv  "jeg tror ikke på det der med at dele arbejdsliv og privatliv op på den måde, det er jo også en del af en, det er jo bare ens liv."
23	I	Ja okay... det lyder til at I har det godt sammen i teamet, er det noget I har gjort/gør en indsats for at have?	
24	T	Det er jo vel opstået fordi vi har en eller anden kemi mellem os, også fordi vi jo har det samme fagfællesskab, så er der bare opstået en eller anden omgangstone og en eller anden intern humor, som gør at det bare bliver godt sådan	Fælles interesse i arbejdet  Intern humor
25	I	Hvad er det så der får dig til at tage på arbejde hver dag?	

26	T	Jamen det er det samme, altså det her med at kombinationen mellem at jeg møder ind til personer som er engagerede og dygtige, men også at man er interesseret i at være sammen med en som menneske	
27	I	Ja, fint... Nu har du været her nogle år, så du kender måske til Systematics hierarkiske strukturopbygning. Er det noget du bemærker i din hverdag?	
28	T	Ja! Det gør jeg helt klart. Det kan man slet ikke undgå her. Øhm... det kommer nok an på arbejdet, men altså det jeg sidder og laver. Jeg laver jo meget design, som er meget sådan noget "synsning", nogen synes det er pænt, nogen synes det er grimt, nogen vil have det mere grønt eller blått eller et eller andet. Og det gør Michael utrolig meget, han vil gerne se de ting jeg laver og blander sig meget i det, og nu er jeg jo også i personaleforeningen og der blander han sig også i de ting vi laver. Så det kan ikke undgås.	Ejerledet virksomhed
29	I	Hvordan har du det med det?	
30	T	Jamen det har jeg det egentlig fint nok med, for jeg synes som regel at Michael kommer med nogle gode input, altså jeg synes egentlig at han er overraskende god til ligesom at komme ind fra siden uden rigtigt at være sat ind i tingene, og så rent faktisk give nogle værdifulde inputs med de ting vi sidder med. Nogle gange er det også nogle vildskud af feedback han kommer med, og så tænker man ja ja... altså så laver jeg bare en lille smule af det han gerne vil have, og så ja... så det er både godt og skidt tænker jeg. Fordi Michael går altid efter bolden og ikke manden, så ja. men det er jo en helt anden type virksomhed end andre typer virksomheder i den her størrelse fordi vi har den struktur vi har, så der er jo ikke... ja...	Det føles nemmere at please ejerleder frem for at sige imod
31	I	Altså at ejeren blander sig i dit arbejde?	
32	T	Ja præcis	

33	I	Okay. Og hvad så hvis du var i enig hans idé, hvordan ville du tackle det?	
34	T	Jamen det kommer jo lidt an på... hvis det kun er ham der ser det, jamen så der er jo også andre der ser på det. Er jo ikke kun Michael der bestemmer, men det er noget med at forsøge at tilfredsstille begge parter. Det er jo ikke kun Michael der bestemmer. Det er jo en masse meninger, så det er noget med at aftale med dem, jamen hvad skal vi ligesom gøre for at gå lidt i den retning, som Michael gerne vil have, men stadig-væk holde os i det spor som vi selv synes er det rigtige spor. Så ja det er lidt en balancegang.	Styret fra toppen  Mange meninger inde over medarbejderens arbejde
35	I	Ja, okay... og i dit arbejde, for at udføre dit arbejde. Har du den information du skal bruge for at udføre det?	
36	T	Altså jeg tror egentlig det kommer fra lidt forskellige i Defence, de udstikker retningen for mit arbejde, altså man kan sige at det lidt tilfældigt hvem jeg får information af. Jeg går på tværs. Jeg synes som regel jeg får den information jeg skal bruge, og ja ellers kan jeg skaffe det?	
37	I	Hvordan har du med det?	
38	T	Det har jeg det så fint med.	
39	I	Okay... ja. i dit arbejde og udførelsen af det, har du selv medbestemmelse i hvordan du udfører det?	
40	T	Ja det synes jeg i høj grad at jeg har. Især også fordi jeg er den eneste der sidder og laver og nogle gange forstår folk egentlig ikke helt hvad det er jeg sidder og laver, så der er meget frihed i det her. I den måde jeg kan løse rollen på.	
41	I	Det lyder lidt til at du er ekspert inden for dit område?	
42	T	Ja, ja... det er vel det jeg er. Også fordi man kan sige, de chefer der er i huset, de er jo vant til at være chefer for udviklertyper, og det er jo ligesom det de er skolet til	

		og har forstand på, så det jeg sidder og laver, er lidt en black box for dem, tror jeg...	
43	I	Okay, ja det giver mening. Og den her software som du arbejder med, gør en forskel i verden. Er det noget der betyder noget for dig?	
44	T	Helt overordnet ja, at det giver mening at vi laver noget som hjælper folk med at skabe fred eller redde liv eller hvad vi nu gør. Det betyder noget, men altså i dagligdagen der tænker jeg ikke så meget over det fordi... altså jeg er jo ikke så meget inde i domænet som udviklerne fx er, hvor jeg er mere på et overordnet design niveau, jeg skal tænke over om tingene ser godt ud, om det virker logisk, om der er et flow, øhm... så man kan sige, i det job jeg har, så gør det, det nok ikke den store forskel hvem jeg laver ting til, da det er meget detaljerede ting, ik', hvor man typisk sidder i et lille bitte hjørne af brugerfladen, og så tænker man jo ikke over at... hvem ender med at klikke på den her knap jeg sidder og er ved at designe, altså så tænker man jo bare over hvordan er sådan en brugerflade.	
45	I	Tænker du over det, når du møder ind?	
46	T	Nej altså det tror jeg bare ligger som en helt grundlæggende ting i mig, at jeg synes det er nogle værdifulde produkter vi laver fremfor at sælge telefoner eller hvad jeg nu har... designet... ligesom da jeg var i TDC, der sad jeg jo egentlig at lavede det samme kan man sige, men der ja... der betyder det her noget overordnet noget, men ikke noget jeg tænker over når jeg møder ind hver dag.	Bidrager til værdifulde produkter
47	I	Nej okay. Er du stolt af dit arbejde?	
48	T	Ja det er jeg. Det synes jeg er.	
49	I	Lidt tilbage til det her med at du er en del af personaleforeningen, du kender til det sociale, hvilken betydning har det for dig?	

50	T	Jamen det betyder helt vildt meget. Jeg kom med i Systematics personaleforenings bestyrelse efter at jeg havde været her i 14 dage. Så ja... det passede lige.	
51	I	Hvordan vidste du inden for 14 dage, at du ville være med?	
52	T	Det vidste jeg heller ikke, det var tilfældigt. Jeg kom til at snakke med en af dem der var i bestyrelsen på det tidspunkt og spurgte om, fordi jeg var ny, jamen hvad fandtes der er sociale ting i huset. Jeg var jo lige startet og ville bare høre. Og så var de meget hurtige til at sige, jamen du skal da bare lige være med her, det kan du da bare og nu er jeg formand for bestyrelsen.	
53	I	Hvad så hvis du tager formandsrollen af og ser på hvilken betydning det har for dig, at der er sociale ting, hvad tænker du så herom?	
54	T	Ja... altså ja, det betyder helt klart meget, jeg ved det er her jeg møder menneskerne i en anden kontekst, jeg ved også at det er noget Michael prioriterer og huset gør. Så det er fedt at der er fredagsbarer og fester og sportsarrangementer og kulturtiltag og sådan noget, så...	
55	I	Kan du komme med eksempler på hvor du kan mærke det gør en forskel i dit arbejde?	
56	T	Ja altså man lærer jo folk... især til fester, man kommer til at snakke med folk uden for ens business unit, folk løsner jo lidt op når der kommer alkohol, så der kan jeg mærke at man kan snakke med folk i forskellige afdelinger	Social på tværs af teams og afdelinger
57	I	Hvad med det sociale i dit team?	
58	T	Jamen nu har vi jo lige været ude at synge karaoke i går og der lærer man jo sine kollegaer endnu bedre at kende og det er dem man sidder på kontor med og det gør noget positivt, så det er to vidt forskellige ting, det er ikke så overfladisk når det bare er i teamet.	

59	I	Fedt... føler du at du selv har udviklet dig personligt igennem din ansættelse?	
60	T	Jamen det føler jeg jo at jeg har. Man synes jo heller ikke selv, at man kommer til at se ældre ud... men altså det er svært selv at svare på. Men ja det synes jeg at jeg har.	
61	I	Har Systematic haft en proces for din udvikling?	
62	T	Det ved jeg... det tror jeg ikke, det er bare en del af dagligdagen her, man skal lære helt vildt meget og spændende områder at kende	
63	I	Og i det her team, du er en del af, føler du der at du kan sige din mening uden at være bange for deres reaktion?	
64	T	Ja det føler jeg helt klart godt jeg kan.	
64	I	Okay, og hvis du så oplever en udfordring eller laver noget forkert, en fejl, er det noget du italesætter?	
65	T	Ja helt klart.	
66	I	Har du prøvet det?	
67	T	Ja da, fejl, det har jeg. Jeg kan ikke gemme mine fejl, det er ikke en eller anden kodelinje nede i produkt, det her er noget alle ser. Nogen ting der ikke er hensigtsmæs-sige. Så det kan også være andre italesætter det	
68	I	Hvordan har du det med det?	
69	T	Jamen det er fint, så længe det er fagligt begrundet og ikke er et personligt angreb, og det er det ikke her i huset, så er jeg også åben overfor det.	
70	I	Synes du I er gode til at tale om udfordringer/fejl?	
71	T	Ja det synes jeg faktisk vi er. Det handler også om det her med at vi har lært hinanden at kende og man kan sige noget til hinanden uden at tage det personligt, uden at tage det som kritik af dem, men mere som en diskussion eller en situation vi skal have løst.	Følelse af høj grad af psykologisk sikker-hed

72	I	Ja, ja... okay. Det lyder til at det bygger på noget socialt godt I har sammen. Tror du, det ville være svært hvis du ikke havde en relation til dem?	
73	T	Ja, ja helt klart. Det ville det da, helt klart.	
74	I	Ja, fint. Der er også mange i samfundet der siger op i den her tid. Har du selv overvejet at skifte job?	
75	T	Altså det tror jeg jo man gør, eller ikke skifte, man orienterer sig løbende, også fordi man får jo henvendelser på Linked in løbende, ik'. Forespørgsler fra nogen, så jeg man overvejer jo det jo løbende, men jeg tror ikke jeg har været tæt på at skifte i den tid jeg har været her.	
76	I	Nej okay. Hvilke faktorer kunne gøre at du overvejede at skifte job?	
77	T	Hmm altså her synes jeg jo der er en rigtig god kombination af noget fagligt og noget socialt, så... og i det hele taget bare en positiv stemning i huset, så det skulle være mere af det samme, men det er jo svært at vide på forhånd hvordan tingene er andre steder. Det kan jo altid se pænt ud udefra, så det tror jeg skulle være et sted hvor jeg kendte nogen i forvejen og kunne sige god for det og også for de ting, som betød noget. Det ville ikke bare være sådan noget med at få en højere løn, det ville ikke gøre nogen forskel.	Word of mouth  Løn har en mindre betydning for jobsifikte
78	I	Okay. Forbinde du generelt dit arbejde som noget positivt i dit liv?	
79	T	Ja det gør jeg helt klart. Det ville være lidt sørgetligt at skulle bruge otte timer på noget hverdag, som ikke var...	
80	I	Tak for din tid. Jeg har ikke flere spørgsmål. Har du noget du vil tilføje eller spørge om?	
81	T	Nej	
82	I	Godt, så siger jeg tak.	
83	T	Selv tak.	

## Bilag 13: Transskribert og kodet interview med medarbejder M

Optagelsesdag: 05.05.2022

Optagelsestid: 21:03 minutter

### **Interviewer:**

I = Interviewer

### **Deltager:**

M = Deltagerens forbogstav

Sektion	Person	Interviewtekst	Kode
1	I	Endnu engang, velkommen til. Som vi snakkede om, er du velkommen til at afbryde, sige til hvis spørgsmålet ikke giver mening for dig eller du fx ikke har lyst til at svare.	Introduktion og tryghed
2	M	Yes.	
3	I	Vil starte med at fortælle om dig selv og din rolle her?	
4	M	Jamen jeg sidder som marketing business partner og det har jeg gjort i godt og vel 10 år lige om lidt, for et forretningsområde DT, som lige pt rummer alt der ikke er health care og defence, så BI og hvad vi nu har. Alt andet.	
5	I	Fint. Og dengang du overvejede Systematic som arbejdsplads, kan du huske hvilke faktorer der gjorde, at det blev her?	
6	M	Lige dengang var det nok mest jobbet. Det var en helt ny stilling, altså det var en helt ny rolle de havde oprettet dengang. Jeg tror helt ærligt ikke at jeg vidste hvem Systematic var. Øhm... så da jeg var inde at læse, så tænkte jeg nå, ja ja jamen det er nok okay. Jeg tror det var det. Jeg var ret ivrig for at komme væk fra min gamle arbejdsplads, men da jeg først havde været her nede til 1. samtale, så tænkte jeg at det var et fedt hus	En tilfældighed hun startede i Systematic  Først attraktiv arbejdsplads da hun så virksomheden fysisk

		og at jeg virkelig gerne ville til anden samtale. Men det krævede lige at jeg fik fødderne inden for først.	
7	I	Da du så kom til den her samtale og fik øjnene op for at, okay de kan et eller andet, hvad var det?	
8	M	Mmm, jeg tror egentlig det var hele stemningen. Super sød rekrutteringsgut der var der dengang, jeg mødte Flemming og vi clickede. Jeg clickede med begge to. Flot hus at komme ind og alt... de virkede bare til at have sindssygt meget styr på det. Det tiltalte mig og den måde de fik præsenteret virksomheden på, tror jeg... måske	Oplevelsen og menneskerne til samtalen har en betydning  Styr på tingene
9	I	Ja okay... og nogle af de ting du mødte for 10 år siden, er det nogle ting du kan genkende i dit job i dag?	
10	M	Jeg synes faktisk det er meget den samme røde tråd, man prøver at holde fast i. Dengang var det måske mere fokus på work life balance, dengang to man ikke det forgivet. Jeg tror faktisk lige nu, lige meget hvor du søger hen, så tror jeg det er en hygiejnefaktor. Selvfølgelig kan jeg bare flekse og gå som jeg vil, det styrer jeg selv. Øh, og sådan har jeg altid haft det herude. Jeg tror dog det er noget andet for udviklerne, men jeg har altid været meget selvkørende og det kunne jeg virkelig godt lide dengang og det kan jeg stadigvæk	Fleksibilitet i arbejdet er vigtigt – work life balance
11	I	Ja, og du er selvkørende, men også en del af et team?	
12	M	Ja men det er jo sådan, er jeg faktisk lidt er en del af to teams. Tidligere sad jeg i salgsteamet, det er faktisk først inden for de sidste tre år at jeg er i blevet rykket ind i marketing.	
13	I	Okay. Er det i marketing du har din leder, dit team?	
14	M	Ja det er det nu. Tidligere hørte vi mere til ude i de forskellige business units, men det gør man ikke længere.	
15	I	Nu er du så den del af marcom teamet. Hvor mange er I ca. i det team?	

16	M	Det ved jeg ikke. 20... vi er mange... jeg vil næsten sige at vi er 25 på en god dag.	
17	I	Ja okay, hvordan vil du sige at relationerne er her imellem jer?	
18	M	Gode synes jeg. Øhh, jeg fornemmer egentlig at langt de fleste godt kan lide hinanden. Umiddelbart har jeg ikke kendskab til nogen, der ikke kan sammen. Jamen jeg synes der er en god stemning, jeg synes vi har det ret sjovt sammen, også når vi tager os tid... og jeg synes det er virkelig hyggeligt til frokost, og jeg har det sådan lidt... det er faktisk ligegyldigt hvem man kommer til at sidde med fra teamet, for det er faktisk virkelig hyggeligt. Så på den måde synes jeg faktisk det er rigtig godt.	Gode relationer i teamet og kan godt lide at være en del af det sociale i teamet i dagliden
19	I	Ja. Har du tænkt over hvad der får dig til at tage på arbejde hver dag?	
20	M	Jamen det er mine kollegaer. 100%. øhm, altså lige nu er min stilling jo lidt kaotisk, det er svært at vide hvad man skal. Så det er lidt svært lige at finde ud af, så hvis ikke jeg havde nogle rigtig søde mennesker at komme ind til hver eneste morgen, så ville jeg helt ærligt ikke gide at tage herind. Altså... så ville jeg finde noget andet. Det er vitterligt det eneste, der holder mig kørende lige nu.	Det er kollegaerne der er grunden til at møde på arbejde
21	I	Ja okay. Det giver mening.	
22	M	Det er ikke første gang vi omorganiserer herinde, men det er bare ikke arbejdet der driver mig lige nu. Det er mere at vi hygger os og har det sjovt, og det er nok også i lige så høj grad fordi jeg bor alene med to små børn. Så altså jeg har jo mit sociale liv herinde. Når jeg kommer hjem, så står den på børn og det gør det også i weekenden, så det er bare så sjældent at jeg har tid til at lave noget. Så på den måde. Så for mig er det her jo klart det mest sociale jeg har. Så derfor er det vildt rart	Ved at der kan ske uforudsete omorganisationer  Sociale liv sker på arbejdet pga. små børn

		for mig, at der nogen tøser jeg clicker med og vi kan lige snakke privat, hvis du lige har lyst til det. Man har det bare sjovt, altså.	
23	I	Ja det giver rigtig god mening. Lidt tilbage til arbejdsopgaverne. Det lyder til, at du mangler en retning lige nu, for hvad du skal arbejdsmæssigt? Mangler du noget fra din leder?	
24	M	Ja hun sætter ikke nogen retning. Jeg tror faktisk ikke at hun ved hvad jeg laver.	Føler ikke sin leder sætter en retning eller ved hvad medarbejderen laver
25	I	Så der er noget der... den retning, du så har brug for, kan du selv være med til at bestemme den også?	
26	M	Ja altså... det gør jeg. Overordnet er det jo nok mit ansvar at jeg får lavet de rigtige ting til forretningsenheden, men i og med at min chef så ikke ved hvad forretningsenheden laver, så kan man sige... det er lidt svært at have en eller anden form for faglig sparring. Der er i hvert fald ikke nogen til at gennemskue om det er forkert.	Mangler faglig spar-ring fra leder
27	I	Ja okay, så du bliver lidt ekspert...	
28	M	Ja i og mod... altså det er også kompliceret, men der er ikke så mange der lige er så meget fagligt med og i hvert fald slet ikke min chef.	Gentager at leder ikke kan sparre fagligt på området
29	I	Ja okay... det giver mening... Det her med at Systematic er hierarkisk opbygget, er det noget du oplever herinde?	
30	M	Øhm ja på nogen måder. Altså Michael er jo bare chefen over alle og især marketing. Han sidder... ja... han er barre involveret i mange ting og især marketing, hvilket også er fair fordi det er hans navn der ryger ud uadtil. På mange måder er det fint, på mange måde skulle han måske have lidt tillid til at han har ansat de rigtige mennesker. Øhm jeg synes ikke jeg mærker det	Hierarkisk struktur "På mange måder er det fint, på mange måde skulle han måske have lidt tillid til

		så meget i selve forretningen og i vores team, jeg synes egentlig at ude i de enkelte teams, der er det ret fladt, men der er mycket godkendelse op af. Det skyldes jo nok. Det går bare i ring, Michael vil gerne godkende det hele.	at han har ansat de rigtige mennesker” Flad struktur i teams
31	I	Processerne er for langsomme?	
32	M	De er lidt for tunge, for nogle gange skal man kunne agere lidt hurtigere	
33	I	Ja okay. Og det her med at Systematics software gør en forskel for mennesker i verden. Hvordan oplever du det?	
34	M	Det har jeg det godt. Sådan... de produkter jeg kender. Altså jeg må da indrømme at jeg havde en speciel smag i munden, da der kørte den der UAE sag, fordi jeg ikke kendte specielt godt til den og jeg mistede lige overblikket. Så på den måde er det lidt svært. Der er noget etik... men altså de ting vi leverer er overordnet noget godt og det fortæller man da også med stolthed til ens veninder. Okay du er på et sygehus, hvad synes du om det her? Det kan man ikke lade være med.	
35	I	Er det en grund til at du møder ind på arbejdet?	
36	M	Ja det synes jeg. Det er sjovere at kunne se at det her... at sælge noget, som rent faktisk bliver brugt end at sælge shampoo. Det er sådan lidt meningsløst.	Meningsfuld software at sælge
37	I	Ja okay og udover det, er Systematic også en social arbejdsplads. Har du bemærket det?	
38	M	Ja, det tror jeg da ikke at man kan undgå (griner)	
39	I	Hvilken betydning har det for dig?	
40	M	Hmm, øhm. Det havde rigtig stor betydning tidligere, da jeg boede i Aarhus og ikke havde børn. Jeg synes stadig det betyder noget og det er også noget man fortæller om. Jeg er bare ikke så god til at deltage længere, men jeg gør hvad jeg kan.	

41	I	Og du har jo små børn og noget med lokation, men grunden til at du deltager, hvad skyldes det?	
42	M	Nu er det jo blevet stort, altså da jeg startede der var vi 400, der kunne man jo navne på alle sammen. Nu er det mere for at have det sjovt med teamet og andre man selvfølgelig kender. Det sociale i det ja.	
43	I	Føler du, at du har udviklet dig personligt igennem din ansættelse hos Systematic?	
44	M	Øhm ja, det håber jeg da lidt. Jeg ved ikke lige hvordan, men jo jeg er blevet moden med opgaven og jeg har været her i mange år, jeg er blevet lidt ekspert, jeg kender rejsen. Det er jeg lidt alene om inde ved os, jeg har noget erfaring, så man kan byde ind med noget.	
45	I	Så erfaring ja, har Systematic gjort en indsats for at du udvikler dig personligt?	
46	M	Jeg har ikke været på et eneste kursus i de ti år jeg har været her og nej jeg kæmper stadig for at få et godt-kendt.	Manglende personlig udvikling fra Systematic
47	I	Så den personlige udvikling er noget der er sket gennem erfaring og ikke kurser eller andet?	
48	M	Ja, jeg har fået lov at deltage i nogle dagskonferencer, men det har været det. Så nej det kunne jeg godt have ønsket var bedre, jeg kan ikke forstå at det er så svært at få igennem, nu når jeg aldrig har...	
49	I	Det lyder til at der ikke har været en proces for det...	
50	M	Jeg tror også at de tilbud de så bliver udbudt, de er virkelig mindet til folk der arbejder med IT. Vi er altså også en masse andre... jeg vil jo gerne tage en certificering, så jeg kan blive projektleder, men her i huset kan du blive IT projektleder. Og så koster det nok noget, men altså...	Fokus på IT-medarbejdere og mindre fokus på støttefunktionsers udvikling
51	I	Det havde måske været klogt af dem at tilbyde..	
52	M	Ja!	

53	I	Lidt tilbage til teamet. Føler du her, at du kan sige din mening uden at være bange for andres reaktion?	
54	M	Hmm. Jeg siger min mening, men jeg ved også godt at jeg siger noget der måske er lidt upopulært.	Kan ikke sige alt uden at blive upopulær
55	I	Er der generelt plads til at have forskellige holdninger?	
56	M	Jeg synes, det kommer lidt an på hvem man snakker med. Vi er lidt forskellige, vi har forskellige roller. Nogle ting synes jeg er vigtige og andre synes ikke. Vi sidder til møder, der skal favne 20-25 mennesker. Også fordi der er vitterligt nogen ting, der giver mening for mig at snakke og noget andet for nogen andre. Det bliver... det føles som spildtid, når man føler at man har ret travlt. Jeg tror... jeg kan sige hvad jeg kan, men... eller nu kører jeg ud på et sidespor, men du ved hvad jeg mener.	For stort et team til at skabe psykologisk tryghed
57	I	Det lyder til at I måske er for mange mennesker?	
58	M	Ja, altså jeg har nemmere ved at sige min mening når vi er på de lidt mindre møder. Hvor det sådan er kernen. Vi sidder nogle gange for mange studentermedhjælpere.	
59	I	Ja det giver mening. Du vil hverken spilde din egen eller andres tid...	
60	M	Nej jeg er nok egentlig bare effektiv.	
61	I	Ja okay. Og hvordan med at italesætte udfordringer eller fejl, føler du I kan det?	
62	M	Ja det synes jeg og til at spørge om hjælp. Det synes jeg. Øhm, jeg kan ikke lige komme i tanke om... jo der sker fejl hele tiden, så har man publiceret noget der var forkert eller hvad ved jeg. Man får det rettet. Jeg var også sikker på, at hvis jeg ikke kunne rette det, så er jeg også sikker på at jeg ville kunne ringe til hvem som helst derinde og spørge: Gider I lige?	Er bevidst om at der sker fejl hele tiden

63	I	Ja okay. Det giver mening. Der er mange der siger op samfundet generelt. Har du selv overvejet at sige op?	
64	M	Ja. Øhm... jeg tror lige havde en krise for nogle år siden og lige nu vil jeg også sige at jeg lige skal finde min plads i et kæmpe team og med en ny chef, jeg ikke er synderligt begejstret for. Jeg skal lige lande. Vi vokser helt vildt. Alt er oppe i luften, alting er lidt kaos. Jeg er ikke sikker på, at jeg synes vi har den rigtige styrmand til at lede skibet.	Kun kollegaerne der gør at hun møder ind. En leder hun ikke har kemi med – føler ikke lederen har kompetencerne
64	I	Det lyder til at I er et stort team og mangel på sparing...	
65	M	Ja, det er der virkelig. Jeg synes bare... der er nogle tankemæssige ting, jeg ville have gjort anderledes, hvis det var mig.	
66	I	Ja okay. Udfordrer du det?	
67	M	Ja, altså nu kommer jeg lige fra en 1-1 samtale. Den har været lidt grim eller ikke grim, men jo... jeg synes faktisk jeg fik sagt min mening i dag, men jeg synes faktisk også det er lidt svært præcis at pointe ud hvad der præcist er galt. Nogle gange bliver man bare frustreret, jeg synes bare det her er noget fuck. Det er svært at sige at det bare er det her. Jeg er bare frustreret, altså virkelig. Jeg kan også se at det er svært for min leder at forstå det, når jeg ikke kan sætte flere ord på men jeg synes faktisk det er lidt svært når det er det hele, hele vejen rundt.	Forsøger at forklare det til lederen.
68	I	Det lyder til at være lidt det hele, uddover at du har nogle gode kollegaer at møde ind til.	
69	M	Ja, det er også derfor at de betyder ekstra meget lige nu. Men ja en blanding. Der er mange forandringer. Der sker meget på kort tid. Nye kolleager, en ny chef der river det hele op. Jeg er glad for at jeg får min løncheck. Men jeg kan også mærke at jeg ikke har lyst til	Kan godt lide Systematic og kollegaer, derfor siger hun ikke op

		at sige op, jeg kan rigtig godt lide Systematic og mine kollegaer.	
70	I	Ja, der er plads til nogle forbedringer...	
71	M	Ja helt klart.	
72	I	Jamen vi kom egentlig rundt om det hele. Har du noget du vil tilføje?	
73	M	Nej det har jeg ikke.	
74	I	Tak for din tid og ærlighed.	
75	M	Selv tak.	

#### Bilag 14: Transskribert og kodet interview med medarbejder J

Optagelsesdag: 04.05.2022

Optagelsestid: 50:42 minutter

**Interviewer:**

I = Interviewer

**Deltager:**

J = Deltagerens forbogstav

Sektion	Person	Interviewtekst	Kode
1	I	Velkommen til (igen). Jeg kan lige gengive, at vi skal tale om meningsskabelse og hvorfor man tager på arbejde. Du er mere end velkommen til at bryde ind eller undlade at svare, hvis der er noget du ikke vil svare på.	Introduktion og tryghed
2	J	Yes.	
3	I	Godt. Vil du starte med at fortælle om hvem du er?	
4	J	Jamen jeg er 25 år, jeg arbejder hos Systematic som junior consultant, jeg er recruter i vores people attraction team, jeg sidder med ansvaret for at ansætte praktikanter og studerende. Jeg er i et barselsvikariat, som udløber om et lille år.	
5	I	Og hvor lang tid har du været her?	

6	J	Jamen jeg har været her i lidt over et år som praktikant og studentermedarbejder.	
7	I	Dengang du skulle finde din praktikplads, hvilke overvejelser gjorde at det skulle være her?	
8	J	Jamen for det første, så har jeg boet tæt på længe. Så jeg har set Systematic. Det lå top of mind. Jeg kender også to, faktisk tre, der har været igennem praktikforløbet og talte meget varmt om det. Og de sagde at der var nogle rigtig gode rammer, så vidste jeg også at jeg skulle vælge en stor virksomhed for at arbejde med HR. jeg ville ikke rejse for langt for praktik og stillingsopslaget passede spot on på det jeg gerne ville lave.	Lokation er vigtig  Har set Systematic fyssik ofte, hvilket mindede en om stedet  Faste rammer for ansættelsesforløbet  Stillingsopslaget var fangende ift. opgaver
9	I	Forstår jeg det rigtigt, når størstedelen af grunden var pga. <i>word of mouth</i> ?	
10	J	Ja helt sikkert. Selvfølgelig betyder placering noget og opgaver, men for mig handler det om de gode rammer man kan lære nogen indenfor. Man ved ligesom at man kan få fuld valuta og lære rigtig meget og vokse med opgaven.	
11	I	Nu nævner du de her rammer, som du godt kan lide. Kan du udbyde det?	
12	J	For det første så kan jeg godt lide at man bliver støttet mig som praktikant, når man starter og hele det der ligger i at de er vant til at have praktikanter. Det kunne jeg godt lide. Man får også tilknyttet en mentor, så man sikrer at man udvikles og udfordres.	
13	I	De ting du forventede inden du blev ansat, er det noget du føler Systematic har levet op til? Eller er der noget anderledes?	
14	J	Både og, men på den positive måde. Langt hen af vejen har det 100% levet op til det jeg forventede, også...	

		altså der var mulighed for endnu mere, i hvert fald for mit vedkommende. Øh. Jeg synes jeg havde en rigtig god dialog med min mentor om at jeg havde brede nok skuldre til at kunne løfte mere. På den måde blev der også lagt mere ansvar over på mig. Også for at bevise noget overfor dem. Det kom sådan lidt oveni, kan man sige.	
15	I	Ja. Det her med at du blev investeret i som medarbejder, var det noget du selv opsøgte eller din mentor sikrede?	
16	J	Jeg synes der var en meget ligeværdig dialog omkring det. Jeg har mulighed for at sige hvad jeg har lyst til, vil jeg gerne være med til noget, sparring eller bidrage med noget, så blev der lyttet. Omvendt gik der også ting forbi mig, hvor de inddrog mig, hun sagde når der var nogle ting jeg kunne udvikle og bidrage til. Så tog hun også fat i mig... var det her spændende? Var det mig? Hvordan ville det være?	
17	I	Det kan jeg høre. Det giver mening. Nu nævner du, at du er en del af et people attraction team, hvor mange er I ca. i det team?	
18	J	Uha hvad er vi. Vi er en manager og ca. fem der rekrutterer og en der seacher, to på barsel lige nu, så nok 7 i teamet lige nu	
19	I	Okay ja. og hvilken rolle vil du sige du har på arbejdet? Fokuserer du primært på detaljen, hvordan folk har det eller eksekverer du bare når du får en opgave? Eller?	
20	J	Det er et godt spørgsmål, det er svært. Jeg vil nok gerne det hele, men hvis jeg skal plotte mig ind, så er jeg nok den der sørger for at de andre kollegaer også får en god oplevelse, som overtager min rolle. Jeg lægger mest energi i det. Jeg har også haft ansvar for	

		nogle sociale grupper herinde for studerende og praktikant	
21	I	Okay ja... superfint... lad os vende tilbage til det her team, som du er en del af. Hvordan vil du beskrive den dynamik/de relationer der er?	
22	J	Hmm, jeg synes den er meget ung og energisk. Det bærer meget præg af, at det er et ungt team. Vi er... gennemsnitsalderen har jeg lyst til at sige er 25-26. vi er meget unge og så er vi kun kvinder. Det er altså ikke bevidst, men ja det er vi. Vi er generelt gode til at se hinanden og lægge mærke til hvis en ikke lige smiler fra morgenstunden af, så tager vi en kop kaffe og sådan. Det er meget omsorgsfuldt team, vi smitter af på hinanden med energien.	Et team, der er opmærksomme på følelser og hvordan hinanden har det  Prioriterer en kop kaffe
23	I	Hvordan kan du mærke at det påvirker jeres samarbejde?	
24	J	Det kan jeg på den måde at man ligesom nemmere kan gå til folk, når man har en behagelig relation til. Hvis det var anstrengt, så ville jeg ikke bruge dem, men i stedet dem jeg har det godt med, fordi vi netop kan snakke om hvordan det går derhjemme, så kan man nok også godt tale om en opgave.	"at man ligesom nemmere kan gå til folk, når man har en behagelig relation til"
25	I	Jeg ved at I i rekruttering bruger tid på personligheds-testen insights, er det noget I bruger for at opbygge de her relationer?	
26	J	Jeg tror ikke vi bruger det så aktivt på den måde. Hvad vi bruger insights profilen til er at kunne genkende hinandens sider. Øhm altså det her med at vi har nogle farver, som er placeret forskelligt for den enkelte person, og dem har vi stående fremme, så det gør jo at der er en konstant reminder om hvordan vi måske skal gå til hinanden ift. kommunikation. Styrker og svagheder også, kan vi kompensere for det?	

27	I	Okay, ja... sådan som jeg forstår insights profilen, så kan man også udvikle sig? Så det er ikke sådan at man behøver at være låst i de "kasser"?	
28	J	Hmmm ja, jeg har fx lige fået taget en ny test, hvor mine farver er ændret helt. Så ja den kan se anderledes. Hvor mine kollegaer var meget sådan "what er du gul øverst?" det kunne folk slet ikke forstå, så jo selv-følgelig er man blevet puttet i en kasse. At man har et billede af hvordan personen er. Vi arbejder jo med det dagligt også. Det er jo egentlig situationsbestemt, så det kan ændres	Arbejder med personlighedstest i teamet og sætter sine kollegaer i kasser derudfra
29	I	Spændende hvordan I bruger dem. Lidt et sidespring, men ja. Når du så tager på arbejde, ved du hvorfor du møder ind?	
30	J	Ja det tror jeg... altså nogle gange bliver det måske lidt et hamsterhjul man er i. Altså man skal jo tjene nogle penge til den der husleje. Men på de fleste dage tænker jeg da at jeg tager på arbejde fordi det er fedt fordi jeg har nogle gode teammedlemmer og jeg synes det er nogle feder opgaver. Jeg kan godt lide at jeg kan vise noget, jeg kan præstere i mit job ved at ansætte nogen fx  Så sådan... det er ikke fordi jeg tænker over det hver morgen, men en gang i mellem. Og så tænker jeg at det er fordi jeg godt kan lide det.	Hamsterhjul  Møder ind hver dag fordi der er gode kollegaer og dernæst arbejdsopgaver
31	I	Er det rigtigt når jeg hører dig sige, at det både er opgaverne, men også det sociale?	
32	J	Mmm ja det er det.	
33	I	Ja okay. Nu kender du til Systematics opbygning, altså at den er hierarkisk opbygget, er det noget du bemærker i din hverdag?	
34	J	Jeg føler at jeg giver irriterende svar, men altså ja og nej igen.	

35	I	Det er ikke irriterende, du kan ikke svare noget der er irriterende.	
36	J	Okay. På den ene side kan jeg godt se, at så skal vi lige-som sende den til hiring managers mangers før vi kan ringe tilbud og gå videre i processen. Og du ved, nogle gange så har sådan nogle managers managers riktig travlt, og så ligger den bare nederst i bunken. Eller hvis man skal have godkendt en position, jamen så kan man bare vente længe. Der kan jeg godt mærke at det afhænger af hvor højt man sidder og hvor, jeg kan også godt... vi har også nogle eksempler hvor CEO'en bare vader ind på kontoret og brokker sig over et eller andet, fordi det lige er kommet ham for øre at det også er irritende den her proces og det er måske noget vi har arbejdet med i tre år. Hvor mange tænker <i>okay du er træt af det på tre minutter, vi har arbejdet med det i tre år...</i>	Ikke optimale proces- ser for arbejdet pga. hierarki  Følelse af spildtid og afhænger af magt og rolle
37	I	Okay, som jeg hører lyder det til at processerne ikke er helt optimale, hvad er grunden til at det ikke er ændret?	
38	J	Jeg tror det ligger i noget hierarki, der blevet besluttet nogen ting og dem står man oftest ved, nok lidt for fast i lidt for lang tid. Og så handler det nok også om penge. Har man købt en eller anden løsning til rekruttering, jamen så skal det også bare virke og hvis ikke det gør det, så får man det til at virke. Så er løsningen ikke bare at man køber noget nyt til 10 millioner.  Altså... jeg tror det er sådan. Og så for at se det fra den anden side også, jeg synes også der er frihed til at komme med noget, jeg har selv sidset med et ansvar for nogle medarbejdere og jeg har haft mulighed for at lave nogle ændringer i den proces, jamen også hvordan vi laver stillingsopslag, hvor vi lægger dem op henne, altså at vi har mulighed for at... ligesom have	Frihed til den enkelte medarbejder og ind- flydelse på arbejdet og hvordan det gribes an inden for nogle ram- mer, man kender  Har opdaget nye kom- petencer igennem job- bet

		<p>en indflydelse på det. Jeg har også igennem min ansættelse fundet ud af, at jeg faktisk også er meget god til at skrive, jeg er god til at lege med ord, så har jeg också fået lov til atta lave ändringer till e-mail templates, så på den måde, så behöver jeg ikke få godkendt det, det är mer en dialog man har om det. Alt ska inte läsas, jag får tillit till att jag har styr på det och det ska nog fungera och ellers kan vi retta det igen agtigt... öhm... så ja och nej är mitt svar tror jag</p>	
39	I	Det her med at du er god til at skrive, er det noget du selv har opdaget?	
40	J	<p>Øhm... altså nej, jeg har egentlig altid kunne lide at skrive, jeg kan godt lide det og gøre det spændende. Men øhm, det er faktisk mest fordi mine kollegaer er kommet tilbage til mig. Altså fx når man skal lave et stillingsopslag så... hvis det er en rolle som vi har haft oppe, men det var lidt svært at rekruttere, så kan vi ændre lidt og gøre det lidt mere sexet, som vi plejer at sige. Og så var det faktisk da jeg skulle rette sådan et, hvor jeg prøvede at lave en masse forslag og så accepterede hun egentlig bare alle forslagene i et word-dokument, og så sendte hun alle forslagene til vores marketing afdeling, da de skulle rekruttere, og så fik hun bare mega meget ros for det stillingsopslag. Det var et fedt opslag at læse. Så jeg tror det kom lidt den vej igennem, at folk er gode til at rose og sige når man har gjort noget godt.</p>	Kollegaer er gode til at italesætte styrker og kompetencer
41	I	Okay... ja. så I arbejder med feedback?	
42	J	Ja når det går i hvert fald.	Den rosende feedback er nemmest
43	I	<p>Okay interessant... det vender jeg lige tilbage til. Nu talte vi om de her rammer du var glad for da du startede, har du fået nok rammer/information til att lykkes i dine opgaver?</p>	

44	J	<p>Jamen jeg skifter jo stilling i rekruttering her 1. juni, der mangler jeg i hvert fald information. Øhm fordi da jeg i sin tid søgte Systematic, der vidste jeg 100% hvad jeg skulle pga. stillingsopslaget og det var nemt. Jeg vidste også hvad jeg ville lære, det var også nedskrevet. Nu er det ikke det samme. Jeg ved godt jeg stadig skal rekruttere, jeg skal også searche, men jeg ved ikke om jeg skal arbejde med et bestemt business unit, om jeg kommer til at have ansvar for noget, noget specifikt, jeg ved sådan nogenlunde hvordan jeg skal komme af. Jeg starter med de ikke så tunge profiler, og så ved jeg hvad næste skridt er, øhm... og så ved jeg ligesom at jeg bygger på, men det kommer til at tage lang tid. Så på den måde ved jeg lidt vejen, men jeg ved ikke mit ansvarsområder og hvilke forventninger der er til mig. Der er rigtig mange uvisse faktorer synes jeg</p>	<p>Manglende forventningsafstemning om rolle</p> <p>Mangler rammer og struktur for arbejdsopgaver og mål</p>
45	I	Ja okay... hvordan har du det med det?	
46	J	Jeg synes det er lidt irriterende. Det er svært at leve op til noget, man ikke ved hvad er. Øhm... jeg synes det har været frusterende at jeg ikke aner hvad jeg ikke aner hvad jeg skal. Nogen trives i det, jeg trives nok ikke i det. Jeg kan godt lide det at møde velforberedt op, men det kan jeg ikke rigtigt forberede mig på.	"Det er svært at leve op til noget, man ikke ved hvad er"
47	I	De her rammer vi har talt om og som måske lyder til at mangle lidt her. Hvordan har du med at italesætte den mangel?	
48	J	Ja altså jeg har egentlig haft dialogen med min nuværende mentor og mig, men vi har kun et møde om det. hvad forventes der af mig. men jeg får ny manager om en måned, så jeg skal her italesætte hvad hun forventer og hvad teamet forventer, så jeg ligesom ved hvad jeg skal leve op til i den rolle, er det fra start eller er der en indkørselsperiode. Sådan nogle ting. For rammerne kommer til unægtelig at være helt nye. Så jeg	Vil gerne kunne leve op til forventninger, som medarbejderen er ubekendt med lige nu

		regner stærkt med... hvis det ikke kommer fra min leder, så beder jeg om at få defineret hvad det er der forventes af mig, jeg kan jo ikke bare løbe hovedkulds ind i tingene, og så forvente at jeg gør bare et eller andet og så er det måske rigtigt. Det tror jeg heller ikke at jeg vil trives i.	Skal vennie sig til nye og ukendte rammer, mangler information
49	I	Hvordan vil du føle trygheden eller roen i at sige det?	
50	J	Hmm jeg tror det ville kræve lidt af mig fordi jeg på sin tid ikke har haft en faglig dialog med hende før. Det har mest været sådan socialt og hvordan går det og sådan, du ved. Så det bliver... det kommer til at kræve noget af mig at jeg lige tager tyrene ved hornene, men det bliver jeg nødt til. Det er vigtigt at kunne tale om tingene, for det handler også om at jeg får sat ord på min udvikling. Altså det bliver nervepirrende første gang, men det skal jeg.	Det er vigtigt at kunne tale sammen – også om udfordringer
51	I	Ja okay. Det giver mening. Det lyder til at du mangler noget information eller rammer. Ja. hvad med det her med at Systematic arbejder med software, som har indflydelse på mange i verden. Er det noget du tænker over?	
52	J	Ja det gør jeg, også dengang jeg søgte faktisk. Jeg kan godt lide at identificere mig med de ting virksomheden laver. Så jeg vil faktisk ikke kunne arbejde med våben. det er ikke et fedt brand. Jeg ved det her er vigtigt og det bliver brugt. Altså nu sidder jeg ikke selv og udvikler, men jeg ved hvor vigtig den er og afledt af at softwaren er vigtig, så synes jeg jo også at min rolle er vigtig og det kan jeg godt lide. Jeg kan godt lide at have et meningsfuldt arbejde, det synes jeg tit kommer af omgivelserne.	Brandet betyder noget  Meningsfuldt indirekte at arbejde med software der hjælper
53	I	Ja, kan du komme med nogle eksempler på hvornår du så mærker at det giver mening?	

54	J	<p>Hmm, jamen hvis fx er ved at rekruttere en, som fortæller at vedkommende har brugt softwaren et sted og det var bare mega godt og hjalp os mega mycket och vi sikrade att de äldre fick den medicinen och hjälpte dem att ha det. Sådana några saker. Så här med att höra historierna ut i verkligheten, hur produkterna blir använda, hm.. det känner jag en stolthet om. Selv om jag inte vet en skid om softwaren, så tycker jag det är... vi står lite på målet för det alla tillsammans, så när folk känner till Systematic och känner till det för något bra, så kan jag också märka en stolthet i det också.</p>	Er stolt af at arbejde i Systematic
55	I	Ja okay... er du stolt af at være medarbejder i Systematic?	
56	J	Ja det er jeg.	
57	I	Okay ja. udover at arbejde med software, så har Systematic fokus på den sociale kultur. hvordan mærker du det?	
58	J	<p>Det mærker jeg meget, jeg har selv haft ansvar for nogle sociale netværk herinde, så der mærkede jeg det fra start. Der er sociale netværk, nogen til at give, til at snakke med, have en relation til. Der er stor frihed til initiativer. Vi har jo startet Studematic op, hvor vi samler alle studerende i Systematic, så ja menneskerne er i centrum og der er anerkendelse i at man trives bedst i sit arbejde, hvis man også kan have det godt sammen uden for arbejdet. Så hvis man er glad for at gå på arbejde, tror jeg også man performer bedre</p>	Fokus på menneskets sociale behov
59	I	Hvilken betydning har det så for dig selv? Nu nævner du de her netværk du er en del af, men hvad gør det for dig som person?	
60	J	Man fx tage det i to grader. Det teambaserede; det her med at vi engang imellem har teamdage og når vi tager ud at spise og sådan noget, det synes jeg bare	Mødet med det hele menneske

		<p>ryster teamet så godt sammen. Man får en helt ny dynamik, man ser hinanden på udebane også. Der møder man ligesom det hele menneske og det gør det også nemmere at have en relation til folk på arbejdet, men også uden for arbejdet. Hvor i det store hele, så gør det på tværs af organisationen at dynamikken den er god. Jamen at ham jeg skal rekruttere med, han kan virke lidt sur på arbejdet nogle gange, men så møder jeg ham lige til en julefrokost, vi får lige en dans eller en drink, jeg synes bare at det hierarkiske niveau som vi også har talt om det bliver mindre fra niveau til niveau pga. det sociale. Så en projektleder er slet ikke så skræmmende at gå til, det er også bare et menneske, og det synes jeg det sociale bidrager til. Man kan se hinanden i forskellige kontekster</p>	<p>"jeg synes bare at det hierarkiske niveau som vi også har talt om det bliver mindre fra niveau til niveau pga. det sociale."</p>
61	I	<p>Ja okay fint. Nu taler du om mennesket og fokus herpå. Har du selv kunne mærke om du har udviklet dig personligt i dit arbejde?</p>	
62	J	<p>Det synes jeg er svært at svare på, det tror jeg folk udefra måske mere kan se. Men det har jeg da, altså, jeg har fået ansvar og er vokset af det, jeg har fået en større tro på egne evner, som gør at jeg kan udføre flere opgaver. Så jeg tror det faglige for mig har også haft indflydelse på det menneskelige også. Så hvis jeg lykkes fagligt, så tror jeg, jeg udvikler mig som menneske.</p>	
63	I	<p>Ja det giver mening, tak. Jeg vil gerne høre om den udvikling er noget du selv har opsøgt eller var det en del af de rammer du startede i?</p>	
64	J	<p>Jamen ja i starten var det meget defineret i rammerne, men efter nogle måneder og med erfaring på skulderne, mere ansvar, så er rammerne skubbet og jeg har selv være med til at se hvordan næste rejse skal se ud, jeg har mulighed for at sætte præg på rammerne.</p>	<p>Kan påvirke rammerne og hvordan arbejdet skal udføres Skal selv bidrage</p>

64	I	Ja okay, ja. Og det her team vi har talt om, føler du generelt der er en tryghed i at du kan sige din mening uden at være bange for reaktionen fra dine kollegaer?	
65	J	Ja det synes jeg, jeg føler godt at jeg kan ytre min mening og komme med ideer. Nogle gange synes jeg nok det er svært hvis det er meget... hvis det er en idé jeg lige har fået, jeg vil jo gerne være velforberedt, så synes jeg det er svært. Hvad nu hvis det bare lyder helt vildt dumt i andres ører. Eller hvad nu hvis det er prøvet af før. Det kan jeg godt være bange for at komme til at sige, og så de tænker årh det burde jeg have vidst. Øhm... ja ...	Bange for at virke uforberedt og ukompetent
66	I	Er det en følelse du har haft? I et møde eller...	
67	J	Jeg har i hvert fald tænkt at jeg har haft noget at sige, men jeg tør ikke lige sige det.	Manglende psykologisk sikkerhed til at italesætte undren
68	I	Hvordan tror du dine kollegaer ville reagere, hvis du så sagde det?	
69	J	Pænt. Jeg tror der ville blive lyttet. Jeg tror også at det ville blive sagt på en pæn måde, hvis det nu var noget der var prøvet af før. Hvis jeg havde glemt det eller overset noget, så tror jeg da de ville tage imod det pænt.	
70	I	Hvad med fejl? Kan I italesætte dem i teamet?	
71	J	Hmm.. nej det synes jeg faktisk ikke. Jeg tror, der ligger noget... en konfliktsky følelse i blandt os. Jeg føler også nogle gange at jeg har sendt noget ind til gen-nemlæsning, hvor der kommer nogle rettelser tilbage, hvor jeg tænker; jamen det skulle du da have sagt til mig det her. Jeg har brug for at lære af mine fejl. Eller jeg har ligesom brug for at få at vide at det her er en fejl. Jeg har også nogle gange lavet noget for teamet, så laver jeg det, og så sendes det rundt og så præsenteres resultatet, hvor det er et helt andet resultat, hvor jeg	Svært at italesætte fejl i teamet

		så tænker... jamen så bliver du jo nødt til at sige det til mig at jeg har gjort det forkert og at jeg skal lave det om i stedet for bare selv at lave det om. Så jeg synes ikke vi er så gode til at tage tyrene ved hornene i så-dan nogle sammenhænge.	
72	I	Hører jeg dig lidt sige, at I er bedre til at italesætte succeser frem for modgang, som alle vil opleve?	
73	J	Ja.	
74	I	Hvordan tror du, at du ville have det med så at modtage den her kritik?	
75	J	Øhm hvis det blev sagt på en ordentlig måde, måske lidt en av følelse i maven, men jeg vil klart gerne have det at vide, så havde jeg en mulighed for at ændre det, jeg havde en mulighed for at lære af den fejl, så jeg ikke laver fejlen igen. Så jeg tror jeg vil modtage det på et ordentlig måde.	Vil gerne kunne italesætte fejl, så man kan udvikle og lære derfra
76	I	Hvordan tror du I ville kunne forbedre den her tryghed i at tale om fejl eller udfordringer?	
77	J	Vi skal erkende det som team, vi er rigtig meget i det følende og det betyder at vi mærker efter mavefornemmelse i stedet for at sige det faktuelt. Det tænker jeg skal identificeres overfor hinanden hvordan vi så gør og hvordan tackler vi det. Øhm, men det tror jeg vi kan. Der er mulighed for forbedring, jeg tror folk er indstillet, men ja det handler måske om mangel på tid til at løse det. Men ja... vi er jo ind this together og vi skal være i flok, hvis vi ikke kan give konstruktiv kritik, jamen så kan vi jo ikke løfte hinanden, så kan vi ikke blive bedre.	Er bange for at ødelegge stemningen og undgår derfor at tale om det faktuelle blandt andet fejl
78	I	Nej okay. Det giver mening. Hvis du så laver en fejl, hvordan føler du at du kan italesætte det selv?	
79	J	Jeg tror jeg ville sige det ja, jeg oplevede det selv for ikke så længe siden, en opgave var endt hos mig efter 1000 mails, hvor jeg skulle finde en løsning ud fra det.	Forsøger at italesætte udfordringer

		De havde ligesom haft et møde om det, som jeg ikke var med til, og så skulle jeg løse det. Jeg kendte ikke til resultater. Der sagde jeg også at jeg skal have noget at vide her, for jeg forstår faktisk ikke hvad I vil have mig til. Der var bare åbne arme og vi fik en snak om forventninger og det hjalp mig virkelig meget, så jeg nemmere kunne gå til opgaven. Andet kan jeg faktisk næsten ikke, jeg har brug for noget information også hvorfor. Hvis jeg ikke selv kan se meningen med det her.	Skal kunne se en mening i arbejdsopgaverne
80	I	Ja okay, og i forhold til det her med fastholdelse, du ved det måske, mange siger op i Danmark. Har du selv overvejet at søge væk fra Systematic?	
81	J	Ja... det har jeg. Jeg tror... de sidste måneder hvor... at jeg har bare har tænkt tanken om at jeg måske har sat for høje forventninger til mig og jeg ved jo ikke hvad de forventer, så jeg ved ikke om jeg kan levere det de forventer. Så jeg har da overvejet det. Skal jeg bare finde en anden virksomhed, mindre, større, et eller andet.	Manglende italesættelse af forventninger til rollen kan risikere at føre til opsigelse
82	I	Det lyder til at der mangler noget forventningsafstemmelse, hvis I fik forventningsafstemt, tror du så den bekymring vil forsvinde?	
83	J	Langt hen ad vejen tror jeg ja.	Kommunikation er vigtig for at fastholde
84	I	Ja. okay.	
85	J	Der ligger måske også noget i at jeg har en kollega, altså jeg kan rigtig godt lide mine kollegaer, men der kommer en kollega tilbage fra barsel som jeg måske ikke kommer det så godt ud af med. Jeg synes det er svært at arbejde i nærheden af hende, jamen det er faktisk den faktor der kan gøre at jeg tænker, gider jeg så være her hver dag? At jeg skal være påpasselig overfor en person fordi jeg ikke lige synes vi er de	Positive relationer på arbejdet er vigtige ellers kan det føre til at man siger op

		bedste buddies. Så der ligger noget i det, men det vil betyde. Jeg tror også fordi der er så mange jobtilbud, så man ved jo ikke om det her er det rigtige	
86	I	Ja okay. Det giver mening. Forbinder du generelt dit arbejde med noget positivt?	
87	J	Ja, det gør jeg. For mig handler det meget om. Er jeg glad for at gå på arbejde eller er jeg ikke glad for at gå på arbejde og det er jeg. Så ja.	
88	I	Godt, jamen så har jeg faktisk ikke flere spørgsmål. Har du nogen spørgsmål til mig?	
89	J	Nej, det tror jeg ikke. Nej.	
90	I	Så vil jeg sige tusinde tak for din tid.	
91	J	Selv tak.	

#### Bilag 15: Kodning af temaer til analyse

#### **Tema 1: Man har et liv, hvor man fungerer bedst i fysisk nærvær med sunde relationer i en social arbejdskultur**

A: "i starten havde jeg meget sådan, jamen jeg er ansat, jeg er her ikke for at få venner. For mig handler det meget omkring privatliv og arbejdsliv, men i takt med at jeg er blevet ældre flyder det mere sammen."

A: "Så opdelingen mellem arbejde og social skal der være plads til og at det ikke er så hård en opdeling."

A: "Bare dengang man var hjemsendt, man, eller jeg higede i hvert fald efter at komme herind på kontoret at arbejde igen."

A: "Arbejdet fungerer bedre, når man kan sammen socialt."

C: "normalt vil være at det er rart at arbejde hjemme fordi det er afslappende og nemt, men det at komme herved, det har den samme fornemmelse eller følelse af, ligesom hvis man har været indenfor hele dagen og endelig kommer ud og går en tur"

C: "min hjerne den tror gerne, at jeg jeg vil arbejde hjemmefra, men jeg er glad hver gang at jeg kommer af sted, så det sker ikke så ofte at jeg er hjemmefra."

J: "at man ligesom nemmere kan gå til folk, når man har en behagelig relation til. Hvis det var anstrengt, så ville jeg ikke bruge dem"

J: "altså nogle gange bliver det måske lidt et hamsterhjul man er i. Altså man skal jo tjene nogle penge til den der husleje. Men på de fleste dage tænker jeg da at jeg tager på arbejde fordi det er fedt fordi jeg har nogle gode teammedlemmer og jeg synes det er nogle feder opgaver."

J: "altså jeg kan rigtig godt lide mine kollegaer, men der kommer en kollega tilbage fra barsel som jeg måske ikke kommer det så godt ud af med. Jeg synes det er svært at arbejde i nærheden af hende, ja-men det er faktisk den faktor der kan gøre at jeg tænker, gider jeg så være her hver dag?"

J: "Jeg tror også fordi der er så mange jobtilbud, så man ved jo ikke om det her er det rigtige"

T: "jeg tror ikke på det der med at dele arbejdsliv og privatliv op på den måde, det er jo også en del af en, det er jo bare ens liv."

T: "også fordi vi jo har det samme fagfællesskab, så er der bare opstået en eller anden omgangstone og en eller anden intern humor, som gør at det bare bliver godt"

T: "nu har vi jo lige været ude at synge karaoke i går og der lærer man jo sine kollegaer endnu bedre at kende og det er dem man sidder på kontor med og det gør noget positivt, så det er to vidt forskellige ting, det er ikke så overfladisk når det bare er i teamet."

T: "Det handler også om det her med at vi har lært hinanden at kende og man kan sige noget til hinanden uden at tage det personligt, uden at tage det som kritik af dem, men mere som en diskussion eller en situation vi skal have løst."

T: "her synes jeg jo der er en rigtig god kombination af noget fagligt og noget socialt, så... og i det hele taget bare en positiv stemning i huset"

M: "øhm, altså lige nu er min stilling jo lidt kaotisk, det er svært at vide hvad man skal. Så det er lidt svært lige at finde ud af, så hvis ikke jeg havde nogle rigtig søde mennesker at komme ind til hver eneste morgen, så ville jeg helt ørligt ikke gide at tage herind."

M: "Så altså jeg har jo mit sociale liv herinde. Når jeg kommer hjem, så står den på børn og det gør det også i weekenden,"

### **Sociale events**

A: "Jeg tror jo man skal passe på med at adskille det så meget: Det her det er privat og det her det er arbejde. Sådan har jeg aldrig været. Jeg har altid deltaget i det sociale på tværs."

C: "når jeg har været med, så er jeg rigtig glad for dem og kan se værdien i det."

C: "de helt store events har mindst betydning, firmafest osv. Det er mindre interessant, fordi det er mindre personligt"

C: "men hvis der er noget i teamet, der har vi haft noget... vi har været ude at spise sammen, spille pool sammen og sådan nogle ting. De har haft meget stor værdi. Fordi at det er mere personligt."

J: "Man får en helt ny dynamik, man ser hinanden på udebane også. Der møder man ligesom det hele menneske og det gør det også nemmere at have en relation til folk på arbejdet."

J: "Jamen at ham jeg skal rekruttere med, han kan virke lidt sur på arbejdet nogle gange, men så møder jeg ham lige til en julefrokost, vi får lige en dans eller en drink, jeg synes bare at det hierarkiske niveau som vi også har talt om det bliver mindre fra niveau til niveau pga. det sociale."

J: "Så en projektleder er slet ikke så skræmmende at gå til, det er også bare et menneske, og det synes jeg det sociale bidrager til."

T: "Jamen det betyder helt vildt meget. Jeg kom med i Systematics personaleforenings bestyrelse efter at jeg havde været her i 14 dage."

T: "det betyder helt klart meget, jeg ved det er her jeg møder menneskerne i en anden kontekst"

## **Tema 2: Fagligt dygtige kollegaer i en organisation, som man udvikler sig i**

A: "Det er også noget jeg godt kan lide, at der sidder nogle i rummet der er klogere end mig."

A: "En periode hvor der ikke er så meget at rive i opgavemæssigt, jamen så ved jeg, at jeg skal ind at være sammen med nogle kollegaer, som man har det godt sammen med."

A: "plus enormt dygtige kollegaer, det betyder rigtig meget for mig at de... at være i et rum, hvor der er nogen der ved mere end mig, som jeg kan lære fra."

C: "Det er ikke fordi en person i Systematic har gjort en indsats for at jeg skulle udvikle mig personligt."

C: "Altså der er samarbejde, events, generelt kulturen, så ja det har Systematic vel sørget for også. Og jeg har grebet det."

## **Tema 3: Meningsfuld software**

A: " Det er et kardinalpunkt for mig. Det er hovedårsagen til at det er mit arbejde. Det handler om at jeg hellere vil arbejde med nogle løsninger, som har en så stor indflydelse som muligt i det samfund jeg nu engang fungerer i."

A: "Men at kunne tage ungerne med på biblioteket, og sige jamen grunden til at I kan låne bøger, det er fordi jeg har været med til at lave det system."

A: "Selv om det ikke er mig, der sidder og koder softwaren, så er det mig der er med til at få det til at ske."

C: "altså det har helt klart noget at sige for mig, at produkterne er meningsfulde. Jeg arbejder hovedsagligt for at få penge og leve mit, men hvis det arbejde kan være at arbejde på et hospital system i stedet for at udvikle en online skobutik"

C: " Efter at have arbejdet med det... altså det har større betydning end jeg troede det havde."

C: "Jeg føler mig ikke bedre end folk eller som en læge, men de dage hvor man er lidt mere træt, der er det motivation, at det ikke er ligegyldigt det man laver."

C: "Ja, et mere konkret eksempel der var før jul... Det skulle udvikles og der blev arbejdet rigtig meget, der var en høj mentalitet i teamet, fordi man vidste at det kunne være rigtig brugbart at bruge over julen."

C: "Det ville bare hjælpe enormt meget, så det vidste jeg at det havde en betydning og vi havde et fælles mål."

J: "Jeg kan godt lide at identificere mig med de ting virksomheden laver."

J: "Jeg ved det her er vigtigt og det bliver brugt. Altså nu sidder jeg ikke selv og udvikler, men jeg ved hvor vigtig den er og afledt af at softwaren er vigtig, så synes jeg jo også at min rolle er vigtig og det kan jeg godt lide."

J: "Jeg kan godt lide at have et meningsfuldt arbejde, det synes jeg tit kommer af omgivelserne."

T: "Helt overordnet ja, at det giver mening at vi laver noget som hjælper folk med at skabe fred eller redde liv eller hvad vi nu gør."

T: "altså det tror jeg bare ligger som en helt grundlæggende ting i mig, at jeg synes det er nogle værdifulde produkter vi laver fremfor at sælge telefoner eller hvad jeg nu har... designet..."

M: "Det er sjovere at kunne se at det her... at sælge noget, som rent faktisk bliver brugt end at sælge shampoo. Det er sådan lidt meningsløst."

#### **Tema 4: Relationer i teamet er vigtige, i en organisation, hvor arbejdet kan smides i skraldespanden fra øverst i hierarkiet eller ændre retning for dig**

A: "Det kan nogle gange godt give nogle begrænsninger, for det er jo Michaels. Og hvis vi gerne vil ud at investere i noget, fordi vi tror på nogle muligheder, jamen det kan være svært at komme igennem med."

A: "gerne inden for Michaels spilleplade eller ramme. Fx nu her med ny strategi, jamen så handler det nu om at fokusere og det er også derfor han siger nej til nogle ting. Ok fint nok, men hvad skal vi så lave. Jamen det må I selv finde ud af. Åh super..."

A: "Jeg ville ikke føle mig effektiv, hvis jeg levede i en frygt, hvor jeg var bange for at folk overfusede mig hvis de ikke var enige."

C: "team work er anderledes end jeg havde forventet. Jeg havde forventet at det var meget mere; hver person får hver sin opgave, og så arbejder man på den uden rigtigt at snakke sammen og jo, hver person får hver sin opgave her, men der er rigtig meget samarbejde og kommunikation mellem medlemmer i grupper, hvilket er super fedt og gør det noget nemmere at arbejde med."

C: "men jeg havde slet ikke overvejet hvor stor en kommunikation der kunne være mellem folk til dagligt og hvor betydningsfuldt det var."

C: "ligesom pandemien forsvinder, forhåbentligt, så er det planen at det danske team, som er mindre, hvad er vi, seks, at vi ville skulle fortsætte som et team for sig selv, fordi vi dur rigtig godt sammen."

C: "Jeg blev flyttet."

C: "Så han blev udlånt og jeg fulgte med"

C: "når jeg gik til en af udviklerne med mere erfaring, så ville han gå til arkitekten i teamet, som ville gå til projektlederen i teamet, som skulle gå til en leder for afdelingen, som så skulle gå til lederen for hele projektet."

...fortsættes

C: "Det kunne godt tage meget lang tid, hvor en samtale hurtigt kunne blive lukket ned, hvilket også gav mindre fleksibilitet fordi det hele ikke kan gå op af hele vejen, men det var åbenbart nødvendigt."

C: "I mit nye team, der kan jeg gå direkte til lederen for afdelingen, som sidder lige bag mig."

C: "Så det er mindre hierarki, hvilket egentlig viser at jeg er højere oppe i hierarkiet. Jeg ved ligesom hvem lederen er, vi kan snakke sammen til dagligt, det får mig til at føle mig mere vigtig fordi jeg har mere indflydelse."

→ fysisk tæt på lederen gør arbejdsprocesserne mere effektive og meningsfulde, samt mindre grad af hierarki og forhindringer på vejen.

J: "vi har også nogle eksempler hvor CEO'en bare vader ind på kontoret og brokker sig over et eller andet"

...

"fordi det lige er kommet ham for øre at det også er irritrende den her proces og det er måske noget vi har arbejdet med i tre år. Hvor mange tænker *okay du er træt af det på tre minutter, vi har arbejdet med det i tre år...*"

J: "Jeg tror det ligger i noget hierarki, der blevet besluttet nogen ting og dem står man oftest ved, nok lidt for fast i lidt for lang tid."

T: "det gør Michael utrolig meget, han vil gerne se de ting jeg laver og blander sig meget i det, og nu er jeg jo også i personaleforeningen og der blander han sig også i de ting vi laver. Så det kan ikke undgås."

T: "Nogle gange er det også nogle vildskud af feedback han kommer med, og så tænker man ja ja... altså så laver jeg bare en lille smule af det han gerne vil have."

M: "På mange måder er det fint, på mange måde skulle han måske have lidt tillid til at han har ansat de rigtige mennesker"

M: "jeg synes ikke jeg mærker det så meget i selve forretningen og i vores team, jeg synes egentlig atude i de enkelte teams, der er det ret fladt, men der er meget godkendelse op af."

#### **Tema X: forskellig grad af psykologisk sikkerhed**

C: "De dele jeg har overblik over, der smider jeg gerne en kommentar om hvad man skal være opmærksom på eller har du overvejet det her?"

C: "ligesom pandemien forsvinder, forhåbentligt, så er det planen at det danske team, som er mindre, hvad er vi, seks, at vi ville skulle fortsætte som et team for sig selv, fordi vi dur rigtig godt sammen."

C: "Der er ikke noget, jeg ikke kunne tænke på, som jeg ikke ville sige."

C: "Jamen alle folk er både åbne overfor kritik og diskussion, så hvis jeg har et spørgsmål, så kan det ikke være for dumt."

C: "Hvis jeg har lavet en fejl... det har jeg intet problem om at lave sjov om mig selv og sige, at i går der spildte jeg dagen. Det har vi alle prøvet, men jeg sørger så også for at lægge en indsats i hvad der så skal til for at løse den fejl."

C: "Der er intet pinligt i at indrømme fejl, men det er rigtig pinligt at skjule sine fejl."

C: "Jeg tror, det er en mentalitet der var der i teamet før jeg kom. Det var meget åbenlyst fra de erfarne, at de indrømmede flest fejl."

C: "De var rigtig gode til at gøre kulturen klar overfor mig om at det er ok at være sådan her."

J: "folk er gode til at rose og sige når man har gjort noget godt."

J: "det er svært. Hvad nu hvis det bare lyder helt vildt dumt i andres ører. Eller hvad nu hvis det er prøvet af før. Det kan jeg godt være bange for at komme til at sige, og så de tænker årh det burde jeg have vidst."

J: "Jeg har i hvert fald tænkt at jeg har haft noget at sige, men jeg tør ikke lige sige det."

J: "Jeg tror, der ligger noget... en konfliktsky følelse i blandt os." (teamet)

J: "Jeg føler også nogle gange at jeg har sendt noget ind til gennemlæsning, hvor der kommer nogle rettelser tilbage, hvor jeg tænker; jamen det skulle du da have sagt til mig det her. Jeg har brug for at lære af mine fejl."

J: "jamen så bliver du jo nødt til at sige det til mig at jeg har gjort det forkert og at jeg skal lave det om i stedet for bare selv at lave det om."

J: "Vi skal erkende det som team, vi er rigtig meget i det følende og det betyder at vi mærker efter mavenfornemmelse i stedet for at sige det faktuelt."

J: "vi er jo ind this together og vi skal være i flok, hvis vi ikke kan give konstruktiv kritik, jamen så kan vi jo ikke løfte hinanden, så kan vi ikke blive bedre."

M: "Ja hun sætter ikke nogen retning. Jeg tror faktisk ikke at hun ved hvad jeg laver."

M: " altså det er også kompliceret, men der er ikke så mange der lige er så meget fagligt med og i hvert fald slet ikke min chef."

M: " Hmm. Jeg siger min mening, men jeg ved også godt at jeg siger noget der måske er lidt upopulært."

M: "Men jeg kan også mærke at jeg ikke har lyst til at sige op, jeg kan rigtig godt lide Systematic og mine kollegaer."

M: "jeg synes faktisk jeg fik sagt min mening i dag, men jeg synes faktisk også det er lidt svært præcis at pointe ud hvad der præcist er galt. Nogle gange bliver man bare frustreret"

**Tema X: Frihed til at have indflydelse på arbejdet og arbejdsmåden, således det føles meningsfuldt i processen mod målet**

C: "Grunden til at jeg tager på arbejde hver dag er den frihed jeg har her i mit arbejde, der er som regel stor frihed i de opgaver jeg vælger i den forstand, at jeg kan vælge til og fra, snakke med andre om det giver mening at arbejde på det ene eller andet."

C: "Man kan få lov til at gøre ting, man synes vi giver mening."

C: "jeg arbejder for at leve og ikke leve for at arbejde". SÅ jeg er glad for mit job, men det skal ikke være min identitet."

J :"jeg har selv sidset med et ansvar for nogle medarbejdere og jeg har haft mulighed for at lave nogle ændringer i den proces, jamen også hvordan vi laver stillingsopslag, hvor vi lægger dem op henne, altså at vi har mulighed for at... ligesom have en indflydelse på det."

J: "så behøver jeg ikke få godkendt det, det er mere en dialog man har om det. Alt skal ikke læses, jeg får tillid til at jeg har styr på det og det skal nok fungere og ellers kan vi rette det igen"

## Bilag 16: Systematic employee satisfaction survey

The screenshot shows a survey titled "Live Employee Satisfaction Survey" with the question: "The use of Systematic standard processes and assets support my field of work". Below the question is a 10-point Likert scale with icons of people numbered 1 to 10. The scale is color-coded from red (1) to green (10), with grey for "Don't know". At the bottom left are organizational details: "Systematic Office: Aarhus", "Organisational Unit: GBS Group Communication", and "Immediate Superior: Vigga Aakjær Jacobsen". On the right is the Systematic logo.

1 / 15

**The use of Systematic standard processes and assets support my field of work**

I totally disagree      I totally agree      Don't know

Systematic Office: Aarhus  
Organisational Unit: GBS Group Communication  
Immediate Superior: Vigga Aakjær Jacobsen

**SYSTEMATIC**

Kilde: Internt materiale. Systematic, 2022

## Bilag 17: Systematics fastholdelse og udvikling af personale

The screenshot shows a section titled "Fastholdelse og udvikling af personale". It discusses the company's commitment to employee development and retention. It mentions annual invites for employees to meet with their manager to discuss career and development goals. It also highlights a statement about employee turnover and retention rates.

arbejdsmiljø, og fra december 2021 foretager vi arbejdspladsvurderinger på alle vores kontorer – førhen har dette alene været foretaget i Danmark.

**Fastholdelse og udvikling af personale**

Kontinuerlig, faglig udvikling er afgørende for vores medarbejdernes trivsel og for Systematics udviklingsevne og konkurrenceedygtighed.

To gange om året inviteres medarbejdere i Systematic til udviklingssamtaler for at diskutere karriere- og udviklingsønsker med deres leder. Derudover afholdes der hver måned en-til-en-samtaler mellem leder og medarbejder med henblik på at forventningsafstemme og sikre fremdrift og trivsel. Som et resultat af disse samtaler indgår leder og medarbejder aftaler om aktiviteter, der bidrager til medarbejdernes faglige udvikling, kompetencer, viden og interesser – i tråd med Systematics overordnede strategi. Til at understøtte denne udvikling tilbyder Systematic forskellige interne kurser, mentorordninger, vidensnetværk og oplæring på jobbet – lige som der er mulighed for at deltage i eksterne kurser og uddannelse.

Vi holder øje med, hvor mange medarbejdere, der forlader os, og hvor mange, der vælger at vende tilbage igen. Hver gang en medarbejder forlader os, afholder vi fratrædesessamtaler for at få en forståelse af, hvilke forbedringer der bør prioriteres for at øge fastholdelsesraten. I regnskabsåret 20/21 var medarbejderomsætningen i Systematic på 14,5 %. Målsætningen er 10 %.

Kilde: Vores virksomhed. Systematic, 2022

## Bilag 18: Employer branding strategy 2022-2025

# Modern & Attractive

**Transition:**

<b>From:</b> Service driven and one-size fits all	<b>To:</b> Need driven and focus on the individual and the team
--	--

- Outside-in perspective on everything: how do we create value for our customers and stakeholders
- Step up leadership in all levels  
Split: Leadership/Day-to-day task: 5/95 -> 40/60
- Insist on NEXT: more empowerment and delegation
- More job rotation, both local and international
- New way of working after COVID
- Less silo – more cross BU/SF collaboration.  
We are all aboard the same ship: Systematic

**SYSTEMATIC**



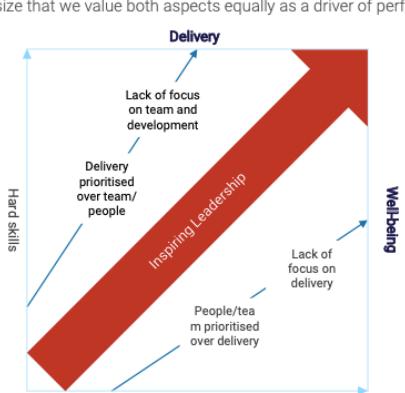

Kilde: Internt materiale. Systematic, 2022

## Bilag 19: Strategy 2022-2025: Full potential under inspiring leadership

### #B: Empower people to unfold their full potential under inspiring leadership

We move from highly delivery focused leadership to a more balanced approach

- We balance KPI's to measure both hard skills and human skills and thereby emphasize that we value both aspects equally as a driver of performance



**SYSTEMATIC**

Balance in leadership approach is secured via both structure and competence building

- Simple organization and strong leadership

**Structural/organizational approach**

- Keeping organization design simple (few layers)
- Internal mobility to secure "people in flow" (changing role, position, project etc.), supported by clear, varied career paths and international mobility
- Leadership pipeline set-up, ensuring development of leadership talent internally incl. succession planning capability
- Co-creation: P&C one step closer

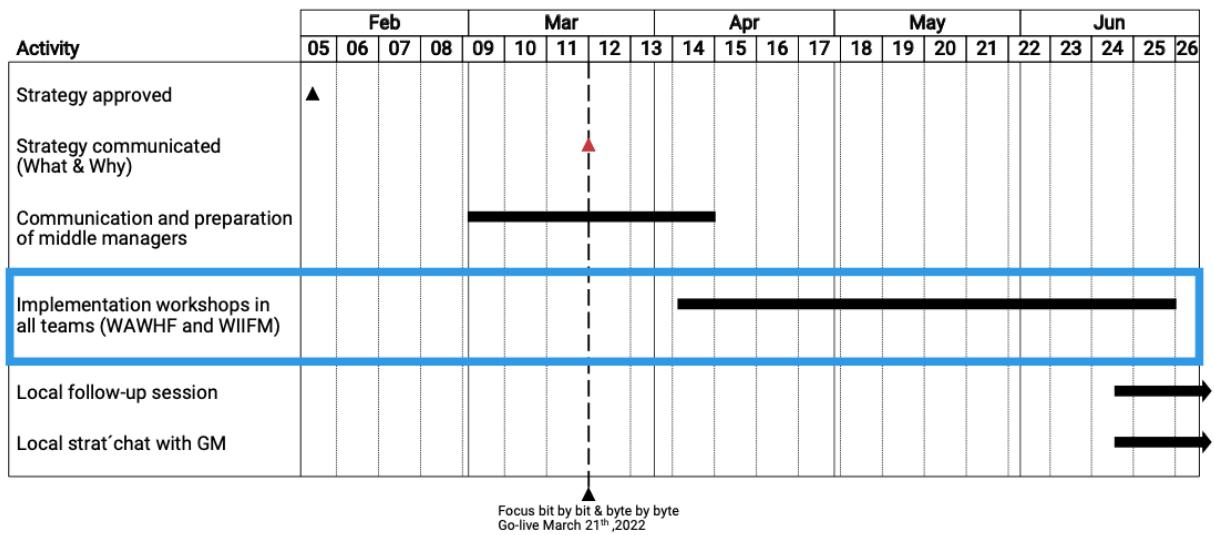
**Leadership approach**

- Secure time for leadership (structurally and in practice)
- Secure leadership focus, supported by leadership training to balance project management (hard skills) and leadership (human skills)
- Strengthen build-up of leadership pipeline, through training academy for all leadership levels

Kilde: Internt materiale. Systematic, 2022

## Bilag 20: Strategy 2022-2025: Next step – implementation workshops

### Next step: Implementation



SYSTEMATIC

Kilde: Internt materiale. Systematic, 2022

### Bilag 21: Systematics udvikling af personale

**SYSTEMATIC**

BRANCHER    VORES VIRKSOMHED    KARRIERE    NEWSROOM    KONTAKT    | DANMARK

Bestyrelsen består nu af syv medlemmer: fem mænd og to kvinder.

Topledelsen i Systematic består nu af otte underdirektører, hvoraf to er kvinder.

30 % af alle Systematics ledere med personaleansvar er kvinder.

I dag har vi en medarbejderrådssammensætning, der består af ca. 31 % kvinder og 69 % mænd (for it-teknikere var der ifølge Danmarks Statistik 24 % kvindelige studerende på it-uddannelsene i 2019, i danske tal). Den samme fordeling gør sig gældende for lederne, dvs. ca. 30 % er kvinder.

En af Systematics kerneværdier er at have mennesket i centrum. Vi viser medarbejdere tillid fra første dag og tager hånd om den enkelte medarbejders udvikling og trivsel.

Gør vi ikke det, risikerer vi, at de forlader virksomheden. Medarbejdere, som føler sig diskrimineret, uretfærdigt behandlet, eller som blot ikke trives på arbejdspladsen, vil ikke tøve med at forlade os, da de er fuldt bevidste om, at deres færdigheder er stærkt efterspurgt på det aktuelle arbejdsmarked.

Vi udvikler og uddanner medarbejdere, fordi faglig og personlig udvikling ikke kun er af betydning for den enkelte medarbejders velbefindende – men helt afgørende for Systematics evne til at skabe værdi hos sine kunder.

Det kan få betydelige konsekvenser for Systematic, hvis vores medarbejdere præsterer dårligt eller ikke er motiverede for at opretholde deres kompetenceniveau og kvalifikationer i en branche, hvor innovation og udvikling er en absolut nødvendighed for services, produkter, omdømme og økonomi.

Kilde: Systematic 2022, Vores virksomhed