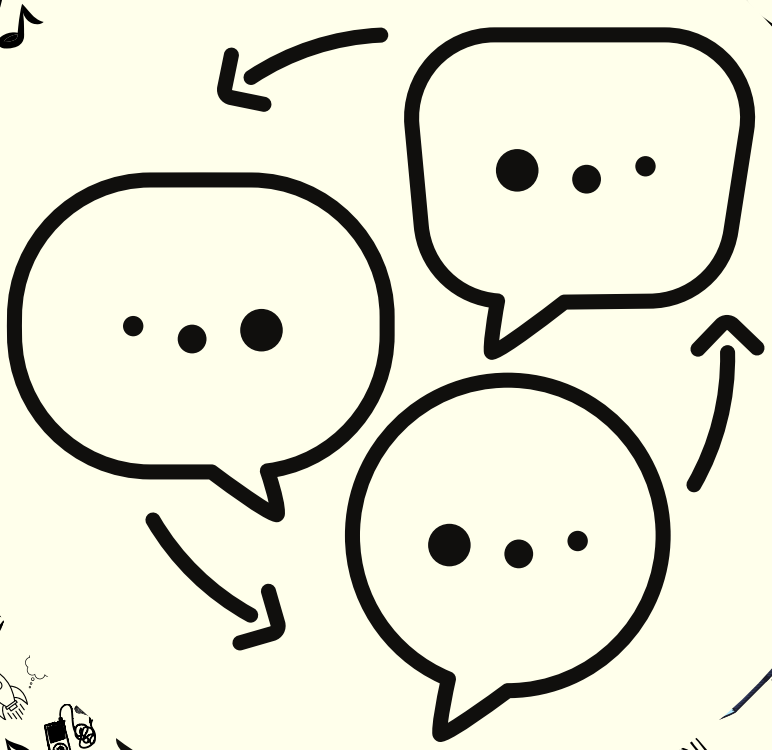
Barrierer for udvikling

I SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER



SKREVET AF:
SOFIE KRAFT PREUSS

VEJLEDER:
ANDERS MELBYE BOELT

MAJ 2023

Titelblad

Projekttitel:

Barrierer for udvikling i små og mellemstore virksomheder

Gruppens medlemmer:

Sofie Kraft Preuss (20167704)

Vejleders navn:

Anders Melbye Boelt

Semester (herunder studieretning):

10. semester - It, læring og organisatorisk omstilling

Afleveringsmåned og -år:

Maj 2025

Antal anslag:

152.227

Antal normalsider:

99

AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Abstract

Barriers to development in small and medium-sized enterprises

In this study I investigate barriers to development in small and medium-sized enterprises. To make the study more practical this is a case study. The cooperative company is Kraft guitars.

Kraft guitars is a company in development. They have existed since 2020 and have had three location moves due to the lack of physical space. Now they are looking to move again.

My role is to ensure that Kraft guitar's new location meets the employees' requirements.

To secure my focus trough this study I work through the question" What barriers to development do the employees at Kraft guitars experience, and what does it take to overcome the barriers?". And the analysis questions "What is a good work environment", "Which development barriers is there at Kraft guitars" and "How can the barriers be overcome".

The epistemological framework for the study is based on Gadamer's hermeneutic understanding. Here I specifically use the concept of preconception and how you can use the language as a medium. And the theoretical foundation is found in Sanders and Stappers co-design concept, Brandi and Elkjaers Learning and Lewins change.

The design of the empirical data gathering consist of a literature review, interviews, sketching and a workshop. All data is transcribed and will be used trough the study. The informant group consists of the employees from Kraft guitars.

To validate the statements from the employees I compare my results with other researchers that study barriers in the work environment. Here I find that Amabiles KEYS framework is the most acknowledged. Therefore, I find inspiration in KEYS as a framework.

In my research I find that Kraft guitars is not unique. The employees demands are similar to the demands that are describes in existing research.

It is concluded that a good workplace is one that listens, acknowledges, and has confidence in its employees. You must have influence on your work tasks and there must be room for individual improvement and development.

A good workplace has a maintained physical work environment that is divided into zones. That way the employees will be able to take a break from daily routines.

The employees at Kraft guitars experience a lack of room to perform their work satisfactorily. I find that it is not the lack of room itself, that is the barrier, but the lack of room for research and development of new creative ideas and work methods.

To make sure that the lack of room doesn’t follow Kraft guitars to their new location, I make the employees sketch the design of the new location. I use the sketches to make a combined sketch that the new location will be built after.

Indholdsfortegnelse

1 Introduktion 1
1.1 Indledning 1
1.2 Case beskrivelse 2
1.3 Kraft Guitars 3
2 Problemfelt 6
2.1 Formål og motivation 6
2.2 Genstandsfelt 7
2.3 Forforståelse 8
2.4 Problemformulering 9
2.4.1 Analysespørgsmål 9
3 Læsevejledning 10
3.1 Specialets pentagon 10
3.2 Specialets struktur 11
3.3 Metodologi 11
4 Litteraturreview 13
4.1 Udvælgelse af søgeord 13
4.2 Håndtering af litteratur 14
4.3 Analyse af litteratur 16
4.3.1 Barrierer for kreativ udvikling 17
4.3.2 Placering i forhold til eksisterende forskning 22
5 Forforståelse – revideret 23
6 Videnskabsteori 24
6.1 Forskningstype 24
6.2 Paradigme 25
6.3 Hermeneutik 25
6.3.1 Hermeneutisk cirkel 26

6.3.2 Horisontsammensmeltning 26
7 Metode 27
7.1 Interview 27
7.2 Interviewguide 29
7.3 Sketching 31
7.4 Informanter 32
7.5 Transskribering 33
7.6 Analyse af indsamlet empiri 33
7.6.1 Fase 1 34
7.6.2 Fase 2 34
7.6.3 Fase 3 36
7.6.4 Fase 4 37
7.6.5 Fase 5 38
7.6.6 Fase 6 38
7.7 Workshop 39
8 Teori 43
8.1 Co-design 43
8.1.1 The landscape of design 44
8.1.2 Fuzzy front end 46
8.2 Den lærende organisation 47
8.2.1 Aktionslæring 48
8.2.2 Kompetence 49
8.2.3 Opsummering: Den lærende organisation 52
8.3 Forandring 52
8.3.1 Påvirkningsfaktorer for forandring 52
8.3.2 Udviklingskompetence 53
8.3.3 Forandringsstrategi 54
8.3.4 Forandringsproces 54
9 Analyse 56
Del 1 56

9.1 Den gode arbejdsplads 56
9.1.1 Kollegaer, støtte og kommunikation. 57
9.1.2 Fysisk arbejdsmiljø 58
9.1.3 Arbejdspres og interesse 59
9.1.4 Den gode arbejdsplads og KEYS 59
9.2 Identificerede barrierer for udvikling 61
9.2.1 Plads 62
9.2.2 Tid og arbejdspres 64
9.2.3 Kollegaer 65
9.2.4 Ressourcer 67
9.2.5 Kunder 67
9.3 Individuelle skitser over det nye værksted 69
9.3.1 Indretnings præference 70
9.4 Forforståelse – revideret 73
Del 2 74
9.5 Prioritering af barrierer 74
9.6 Løsningsforslag til at overkomme barrierer for udvikling 75
9.7 Co-design 77
9.8 Forandring 78
9.8.1 Forandringsproces 79
10 Diskussion 81
10.1 Forandring: Lewin vs. Kotter 81
10.2 Barrierer som begreb 84
11 Perspektivering 86
12 Konklusion 88
13 Litteratur 89

Figuroversigt

Figur 1:Organisationsdiagram inklusiv funktionsbeskrivelse. Udarbejdet af undertegnet på baggrund af interviews med virksomhedens medarbejdere. 3
Figur 2: Genstandsfelt over speciale. 7
Figur 3: Opgavens pentagon 10
Figur 4:Struktur over specialet. 11
Figur 5: Oversigt over indsamling af empiri. 12
Figur 6: Skærmbillede fra litteratursøgning på EbscoHost, Business Source Premier. d. 13.02.23. . 14
Figur 7: Udklip fra Excel-ark. Håndtering af litteratursøgning. 15
Figur 8: Factors affecting organisations creativity (Andriopoulos, 2001, s. 835, figur 1). 17
Figur 9:KEYS (Amabile et al., 1996, s.1159, figur 1). 19
Figur 10: Walters videre udvikling af KEYS (Walter, 2012, s. 646, figur 1) 21
Figur 11: Uddrag fra interview 2, bilag 6, linje 206-216. 28
Figur 12: Uddrag fra interview 4, bilag 10, linje 429-433. 29
Figur 13: Uddrag fra interviewguide 2, bilag 4. 30
Figur 14: Tragtmodel over interview 2. 30
Figur 15: Uddrag fra interview 5, bilag 12, linje 899-901. 31
Figur 16: Skitse over det nye værksted. 31
Figur 17: Introduktion til informanterne. 32
Figur 18: Skærmbillede fra NVivo. Figuren viser de filer, der danner grundlag for den tematiske analyse. 33
Figur 19: Oversigt over planlagte kodningstemaer. Uddraget kommer fra NVivo. 34
Figur 20: Uddrag a fra den indledende søgning. Figur 21:Uddrag b fra den indledende søgning. . 35
Figur 22: Uddrag fra finsøgning. 36
Figur 23: Kodnings oversigt fra NVivo. 37
Figur 24: Uddrag fra kodning. 38
Figur 25: Oversigt over projekt kort, sammenfatning af barrierer og hvor i empirien temaet benævnes. 39
Figur 26: Præfabrikerede post-its med barrierer for udvikling. 40
Figur 27: Billede af hierarkisk tre trins skala fra workshop. 41
Figur 28: Skitse over det nye værksted, men påskrevne ideer til indretning. 42
Figur 29: Skitse over det nye værksted, med påskrevne ideer til indretning efter workshoppen. 42

Figur 30: The landscape of design (Sanders & Stappers, 2008, s. 6, figur 1).....44
Figur 31: Fuzzy front end (Sanders & Stappers, 2008, s. 6, figur 2).....46
Figur 32: Aktionslærings fire faser: planlægning, gennemførsel, evaluering og justering. Udarbejdet af undertegnet.....48
Figur 33: Overblik over kompetencedimensioner, udviklet af Le Deist og Winterton under reviewet What is competence (Le Deist & Winterton, 2005, s. 39, figur 1). 50
Figur 34: Holistisk model over kompetencer, udviklet af Le Deist og Winterton under reviewet What is competence (Le Deist & Winterton, 2005, s. 40, figur 2).....51
Figur 35: Lewins forandringsmodel, de tre faser (Hansen et al., 2013, s. 459, figur 10.5). 54
Figur 36: Uddrag fra kodning i NVivo. Uddraget viser kodningen den gode arbejdsplads. 56
Figur 37: Sammenhæng mellem KEYS og informanternes udsagt i afsnit 9.1.1-9.1.3.....60
Figur 38: Uddrag fra kodning i NVivo. Uddraget viser det overordnede tema barrierer og de herunderliggende temaer.....61
Figur 39: Billede af værkstedets højreside fra døren, som viser informant 2's arbejdsstation. 62
Figur 40: Bilag 13, informant 4's skitse. Figur 41: Bilag 7, informant 1's skitse.....63
Figur 42: Uddrag fra kodning i NVivo. 65
Figur 43:Skitse interview 2, bilag 7. Figur 44: Skitse interview 3, bilag 9.....69
Figur 45: Skitse interview 4, bilag 11. Figur 46:Skitse interview 5, bilag 13.....69
Figur 47: Oversigt over informanternes prioriterede rækkefølge i indretning af det nye værksted. .71
Figur 48: Billede af hierarkisk tre trins skala fra workshop. Ses også i figur 27.....74
Figur 49: Fælles skitse over det nye værksted. Udarbejdet af informanterne under workshoppen...75
Figur 50: Lewins forandringsmodel sammenholdt med fuzzy front end og specialets empiri.....79
Figur 51: Sammenfatning mellem Lewins trefasede forandringsmodel og Kotters otte fasede forandringsmodel. 83
Figur 52: Spejling af forståelse af barrierer. Uddrag fra bilag 10, linje 343-345. 85
Figur 53: Interviewguide, opfølgende interview.....86

1 Introduktion

I dette afsnit vil problemfeltet, udvikling af virksomheder, blive introduceret. I indledningen præsenteres udvikling som tendens. Herefter følger en case beskrivelse. Slutteligt har jeg en beskrivelse af case virksomheden.

1.1 Indledning

I erhvervslivet florerer følgende aforisme: *enten er du under udvikling eller afvikling* (Nipper, 2020; Zink, 2017). Der er blandt erhvervsdrivende en konstant søgen efter muligheder for at udvikle sig på innovative måder, så virksomheden kan efterleve omgivelsernes udviklingstendenser.

Det er ikke en ny tankegang, der kan tillægges det moderne samfunds stress og jag, at være i konstant udvikling for at blive den bedste version af sig selv (Sonne, 2019).

Allerede i det 19. århundrede proklamerede Tuborgs stifter, Philip W. Hayman, at *stilstand er tilbagegang* (Tuborg, 2023). Det er siden blevet Tuborgs slogan, og pryder i perioder flasker fra bryggeriet. Tuborg er, ved at promovere sloganet på flasker, med til at nudge (Andersen, 2019) befolkningen til at dele opfattelsen, hvor man hele tiden skal stræbe efter udvikling.

Tuborg er ikke den eneste fortaler for udvikling. Tendensen ses også blandt fagorganisationer, som tilbyder det ene udviklings-kursus efter det andet, for eksempel tilbyder Lederne kurser i ledelsesudvikling og personlig udvikling (Lederne, 2023), mens der ved IDA tilbydes personlig kompetenceudviklings kurser (IDA, 2023).

Hvordan følger man op på tendensen med hele tiden at udvikle sig, og sikre sit eksistensgrundlag? Og hvilke barrierer er der for udviklingen? Det er nogle af de spørgsmål, jeg vil besvare i dette speciale. Jeg har valgt, for at gøre problemstillingen virkelighedsnær, at tage udgangspunkt i en case, som beskrives herunder.

1.2 Case beskrivelse

Kraft guitars er en virksomhed i udvikling. Virksomheden blev oprettet i september 2020 (Virk.dk, 2023), og har siden da flyttet lokation tre gange (Bilag 3, linje 27-29). Kraft guitars står nu i en situation, hvor de føler, at de mangler plads til at udvikle sig yderligere på den nuværende lokation. Direktøren udtrykker problemstillingen på følgende måde:

"… et nyt lokale vil skabe nye muligheder. Det lokale vi har nu når en eller anden grænse til, hvad vi kan lave herinde, og hvad er der plads til, og hvor effektivt vores workflow er i det vi laver. Det fordrer ikke nye ideer. Det er som om vi er nået dertil, hvor vi har udnyttet det lokal, vi er i til fulde. Så for at vi skal kunne mere, så skal vi have mere plads, hvor vi kan stille den næste ide…" (Bilag 3, linje 185-191).

Målgruppe: Kraft guitars, og andre lignende små og mellemstore virksomheder.

Opgave: Identificerer barrierer for udvikling.

Komme med løsningsforslag til at overkomme barrierer.

Ressourcer: Kraft guitars står til rådighed til interviews og sparring gennem projektperioden.

Materialer om barrierer for udvikling af virksomheder.

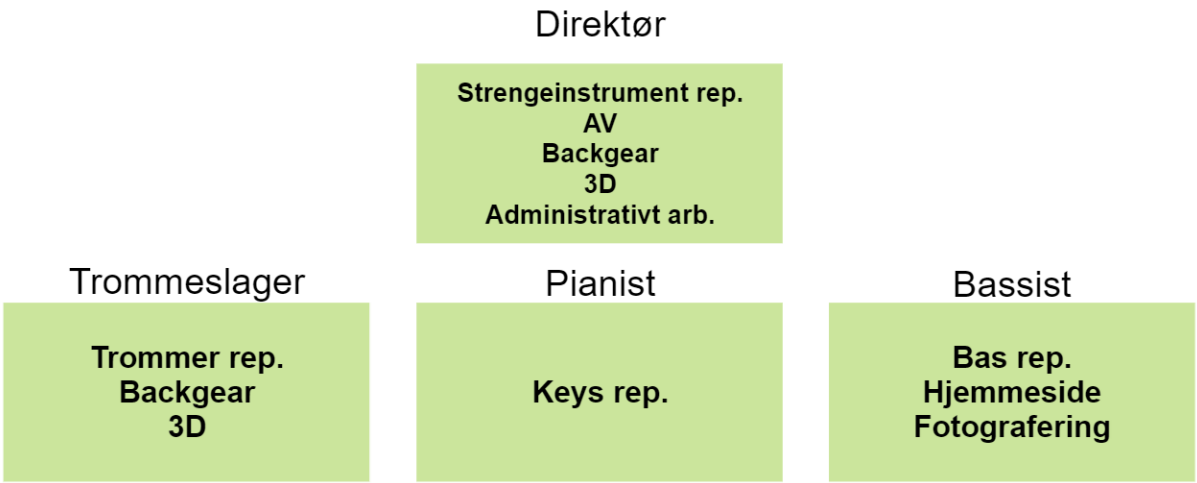
1.3 Kraft Guitars

Kraft guitars er en mindre virksomhed, der begyndte som et sideprojekt i 2020 (Bilag 3, linje 37-40). Direktøren er fuldtids musiker, men da musikbranchen er sæsonbasseret, manglede han noget at foretage sig, i de perioder, hvor der ikke er spillejobs (Bilag 3, linje 41-42).

Hos Kraft guitars er deres primære arbejdsopgave at reparere instrumenter og backgear (Bilag 3, linje 61-78). Derudover arbejder de backend til koncerter og festivaler med opsætning af gear og AV-teknik[1] (Bilag 3, linje 143-146).

Kraft guitars har, udover direktøren, tre ansatte, som varetager hver deres funktion (Bilag 3, linje 105-122). De fire medarbejdere har læst på Det jyske musikkonservatorie sammen (Bilag 3, linje 68), og er alle professionelle musikere, hvorfor jeg i denne præsentation vil omtale dem ved deres instrument.

Jeg har i figur 1 udarbejdet et organisationsdiagram for virksomheden, som jeg, på baggrund af interviews med medarbejderne vurderer, at det ser ud.



Figur 1:Organisationsdiagram inklusiv funktionsbeskrivelse. Udarbejdet af undertegnet på baggrund af interviews med virksomhedens medarbejdere.

[1] Audiovisuel teknik

I organisationsdiagrammet er der to niveauer (Hansen et al., 2013, s. 151). Den vertikale arbejdsdeling er baseret på *linje-skabsprincippet*, der er kendetegnet ved, at der er én overordnet (Hansen et al., 2013, s. 124). I dette tilfælde er direktøren den overordnede. Derfor er direktøren placeret i toppen.

Den horisontale arbejdsdeling er udarbejdet efter *objektprincippet* (Hansen et al., 2013, s. 121), hvor afdelinger er opbygget efter formål med hver deres specialisering. Da Kraft guitars er en mindre virksomhed, har jeg valgt at opdele afdelingerne efter medarbejderne, da medarbejderne har hver deres funktion(er).

Jeg har i organisationsdiagrammet (figur 1) indskrevet medarbejdernes funktion(er). Det fremgår blandt andet, at direktøren tager sig af reparation af strengeinstrumenter, AV-teknik, backgear, 3D-print og administrativt arbejde, mens bassisten reparerer basser, opdaterer hjemmesiden og tager billeder.

Jeg har valgt at indskrive funktionerne for at understrege afdelingens formål gennem medarbejdernes specialisering. Funktionsindskrivningen bidrager med et indblik i arbejdsfordeling og ansvarsområder i virksomheden.

Kraft guitars virksomhedskultur er primært *klankultur* (Hansen et al., 2013, s. 241). Der er i en klankultur et stort fokus på medarbejdernes behov. Det kommer, ved Kraft guitars, til udtryk ved medarbejdernes fleksibilitet til at tilrettelægge arbejdet, så der tages hensyn til deres virke som musikere (Bilag 3, linje 112-122). I en klankultur er medarbejderne informeret om og involveret i beslutningstagninger, der omhandler virksomhedens status (Hansen et al., 2013, 241). Direktøren hos Kraft guitars beskriver klankulturen her:

" … vi er alle sammen uddannet sammen, så vi kender hinanden fra før, men det er sådan nogle, man kan sige, de har jo ikke nogen fast stilling her, men det er bare folk der har indflydelse på værkstedet, fordi de er så stor en del af mit musikalske liv, og de har så god en forståelse for mig…" (Bilag 3, linje 112-115).

I ovenstående uddrag fra bilag 3 understreger direktøren det fællesskab og hensyn, der er til og blandt medarbejderne i en klankultur. Direktøren beskriver den indflydelse, som medarbejderne har på/i virksomheden, til trods for, at de ikke er fuldtidsansatte, og derfor (i traditionel forstand) ikke burde have indflydelse.

Direktørens ønske, om at give medarbejderne indflydelse, kommer også til udtryk ved medarbejdernes involvering i dette speciale, hvor medarbejderne spiller en lige så stor rolle som direktøren.

2 Problemfelt

Problemfeltet vil i nedenstående blive defineret yderligere end i afsnit 1. Jeg vil beskrive formål, motivation og genstandsfelt, samt præsentere min forforståelse. Jeg vil gennem problemfeltet gøre brug af bracketing (Tufford & Newman, 2010), for at skabe gennemsigtighed omkring min relation til Kraft guitars, mit tidligere arbejde og viden inden for problemfeltet. Slutteligt vil problemformulering og analysespørgsmål blive præsenteret.

2.1 Formål og motivation

Specialets formål er at identificere barrierer for udvikling i små og mellemstore virksomheder. For at konkretisere sagen vælger jeg, at tage udgangspunkt i casen, som er stillet til rådighed af virksomheden Kraft guitars, der præsenteres i afsnit 1.3.

Fundamentet for udvikling sker med udgangspunkt i interviews med Kraft guitars direktør og medarbejdere, hvor jeg vil afdække faktorer om arbejdslivet generelt, samt arbejdslivet hos Kraft guitars. Medarbejdernes udsagn uddybes og kvalificeres gennem en workshop.

Min motivation, for at skrive dette speciale, har sit primære udspring i min interesse inden for problemfeltet udvikling af virksomheder (Tufford & Newman, 2010, s. 86). Jeg har tidligere beskæftiget mig med problemfeltet, senest i mit projektorienterede forløb på 9 semester. Her identificerede jeg, sammen med min samarbejdsvirksomhed, et løsningsforslag til at overkomme de barrierer, de stod overfor, hvorefter jeg implementerede løsningen.

Sekundært, er jeg motiveret til at skrive dette speciale og undersøge casen dybdegående, da min mand er direktør i samarbejdsvirksomheden Kraft guitars (Tufford & Newman, 2010, s. 86). Jeg har en interesse i, at det skal gå ham godt i erhvervslivet, og ønsker at hjælpe ham på den bedst mulige måde med at overkomme de barrierer, han og hans medarbejdere møder.

2.2 Genstandsfelt

Jeg har, for at kortlægge specialets fokus, udarbejdet et genstandsfelt, som ses i figur 2. Genstandsfeltet bidrager til at tydeliggøre de forhold, der er relevante at inddrage i analysen, for at specialets problemformulering kan besvares.

Sag	**Centrale aktører**
Identificere barrierer for udvikling ved Kraft guitars, og komme med løsningsforslag til at overkomme barriererne.	Kraft guitars Små og mellemstore virksomheder Undertegnet
Strukturer omkring sagen	**Institution**
Økonomi Lovgivning	Kraft guitars Arbejdstilsynet

Figur 2: Genstandsfelt over speciale.

Specialets sag er at identificere barrierer for udvikling ved Kraft guitars, og synliggøre løsningsforslag til at overkomme barriererne.

De centrale aktører for specialet er Kraft guitars samt andre lignende små og mellemstore virksomheder, som oplever samme barrierer. Undertegnede er en central aktør af to grunde; for det første ser jeg mig selv, som en del af socialiseringen i den verden, jeg undersøger (Tufford & Newman, 2010, s. 86); for det andet er min mand direktør i virksomheden. De tiltag, der foretages i Kraft guitars, kan derfor have en direkte påvirkning/indvirkning på mit liv (Tufford & Newman, 2010, s. 86).

Kraft guitars er en institution, som vil være rammesættende og have indflydelse på specialets udfoldelse. Arbejdstilsynet vil være en inddragende institution, som kan være rammesættende i form af lovgivning i forhold til at fremme et trygt, sikkert og sundt arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, 2023a).

Det er på nuværende tidspunkt uvist, om Kraft guitars har mulighed for at implementere de løsningsforslag, jeg identificerer for at overkomme deres barrierer for udvikling. Det afhænger af løsningsforslagets karakter, og om virksomhedens økonomi bliver en struktur, der kan have afgørende betydning for, hvorvidt det bliver muligt for Kraft guitars at overkomme barriererne for udvikling. Lovgivningen er en strukturel faktor, hvor der skal tages højde for, at Kraft guitars efterlever gældende regler og love indenfor arbejdsmiljøloven.

2.3 Forforståelse

Forforståelsen til dette speciale er primært funderet i viden om udvikling af virksomheder, som jeg har tilegnet mig gennem min bachelor i ernæring og sundhed samt på min kandidat i it, læring og organisatorisk omstilling.

På bacheloren i ernæring og sundhed er der et særligt fokus på forandringsledelse og organisatoriskudvikling, som danner grobund for min interesse inden for problemfeltet (Tufford & Newman, 2010, s. 86).

Gennem kandidaten, it, læring og organisatorisk omstilling, har jeg haft fokus på udvikling i et bredere perspektiv og arbejdet med udarbejdelse af løsninger til virkelighedsnære problemstillinger. Gennem kandidaten er jeg blevet introduceret til aktions læring, og hvilken betydning læring i organisationer har for udvikling (Tufford & Newman, 2010, s. 86).

Jeg forventer, at den største barriere for udvikling i virksomheder er af økonomisk faktor. Det forstås, at virksomheder ikke har de nødvendige økonomiske ressourcer til at iværksætte tiltag, der fremmer virksomhedens udvikling i en positiv retning. Jeg forventer, at mangel på humane ressourcer vil være en barriere for udvikling, da det kan give et unødigt arbejdspres, hvis der er for mange arbejdsopgaver, til at medarbejderne kan nå dem inden for almindelig arbejdstid.

2.4 Problemformulering

Hvilke barrierer for udvikling oplever medarbejderne hos Kraft guitars, og hvad kræver det at overkomme barriererne?

2.4.1 Analysespørgsmål

Hvad er en god arbejdsplads?

Hvilke barrierer for udvikling er der hos Kraft guitars?

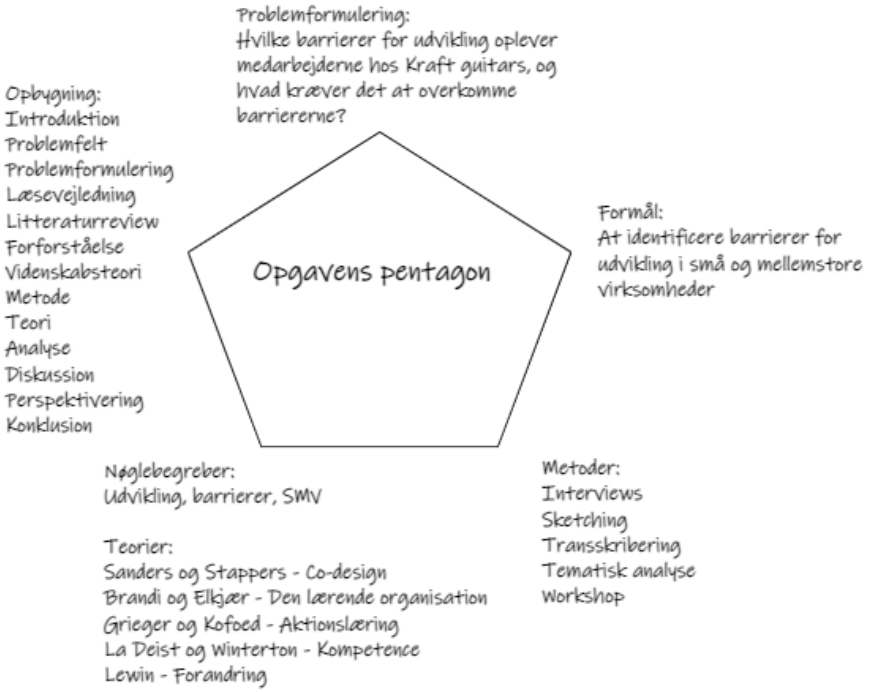
Hvordan kan barriererne overkommes?

3 Læsevejledning

I læsevejledningen vil specialets pentagon og struktur blive udfoldet for at læseren opnår indblik i, hvad de vil læse i specialet. Derudover vil specialets metodologi blive gennemgået. Jeg vil i metodologien skabe gennemsigtighed ved min empiriindsamling. Og kortlægge sammenhængen mellem den indsamlede empiri.

3.1 Specialets pentagon

For at sikre specialets videnskabelige grundlag finder jeg inspiration i opgavens pentagon (Lotte Rienecker; Peter Stray Jørgensen, 2018, s. 280), som er central for forståelsen af videnskabelig skrivning samt som styreredskab for projektskrivning.

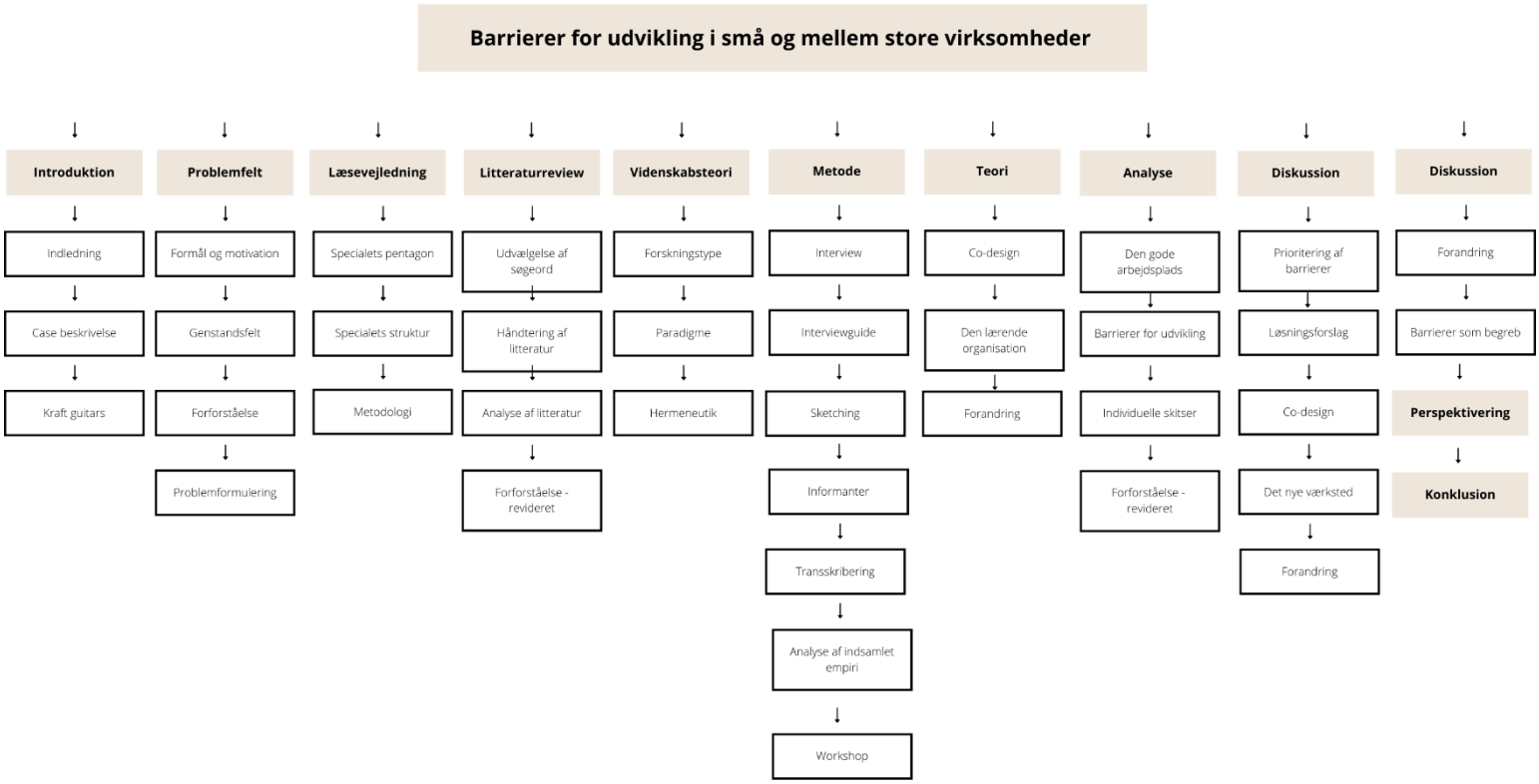


Figur 3: Opgavens pentagon

Opgavens pentagon bidrager til at skabe overskuelighed og gennemsigtighed i min specialeskrivning. Pentagonen bidrager til at sikre sammenhæng mellem problemformulering, formål, nøglebegreber og teoretisk ståsted. Jeg udvikler på pentagonen, som specialeskrivningen skriver frem for at sikre sammenhængen og den røde tråd.

3.2 Specialets struktur

I forlængelse af opgavens pentagon vælger jeg, at dele specialet ned i mindre dele ved brug af projektnedbrydningsmetoden Work Breakdown Structure (Kousholt, 2020, s. 259). Jeg får, ved at bryde specialet ned, et større overblik, både over hvilke dele jeg er færdige med og de dele, der endnu ikke er skrevet. Den endelige struktur kan ses i figur 4.



Figur 4:Struktur over specialet.

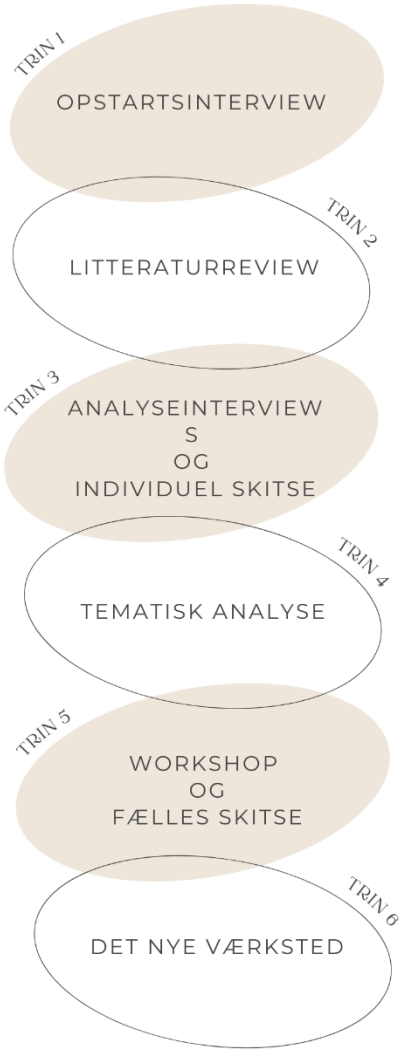
3.3 Metodologi

Empiriindsamlingen begyndes, som det fremgår af figur 5, med et opstartsinterview. Opstartsinterviewet afholdes med Kraft guitars direktør, og er rammesættende for case beskrivelsen, som definerer specialets fokus og min forforståelse.

Gennem transskribering og analysering af opstartsinterviewet inficerer jeg nogle nøgleord for specialet, som jeg benytter som søgeord til udarbejdelse af et litteraturreview. Nøgleordene omfatter blandt andet udvikling, små og mellemstore virksomheder, pladsmangel og barrierer.

Jeg opnår gennem litteraturreviewet nye erkendelser, og definerer en revideret forforståelse, som danner grundlag for analyseinterviews og skitser af Kraft guitars nye værksted. Analyseinterviewene gennemføres som individuelle interviews med medarbejderne og direktøren. Her er formålet at kortlægge den gode arbejdsplads, barrierer for udvikling ved Kraft guitars, og hvordan medarbejderne synes, at det nye værksted skal udformes.

Analyseinterviewene behandles i en tematisk analyse. Mine fund fra den tematiske analyse kvalificeres og uddybes i en workshop. Kraft guitars direktør og medarbejdere deltager i workshoppen. Under workshoppen udarbejdes der en fælles skitse af det nye værksted. Det nye værksted bygges op efter den fælles skitse.



Figur 5: Oversigt over indsamling af empiri.

Jeg har valgt at lade cirklerne der viser trinene krydser over hinanden, for at illustrere at der er et overlap af information gennem trinnene. Den tematiske analyse bygger for eksempel på de ovenstående trin, og er rammesættende for de efterfølgende trin.

4 Litteraturreview

Jeg vil i dette afsnit afdække aktuel forskning inden for feltet barrierer for udvikling af små og mellemstore virksomheder (SMV). Jeg har foretaget min søgning på EbscoHost, Business Source Premier.

Jeg vil redegøre for udvælgelses af søgeord og beskrive håndteringen af litteraturen. Efterfølgende vil jeg analysere relevant litteratur herunder barrierer for kreativ udvikling i SMV. Slutteligt vil jeg placere min egen forskning i relation til eksisterende forskning.

4.1 Udvælgelse af søgeord

Jeg har i søgningen gjort brug af bloksøgning (AU Library, 2022), hvor jeg organiserer mine søgeord i tematiske blokke. Jeg har arbejdet med tre blokke, som præsenteres herunder.

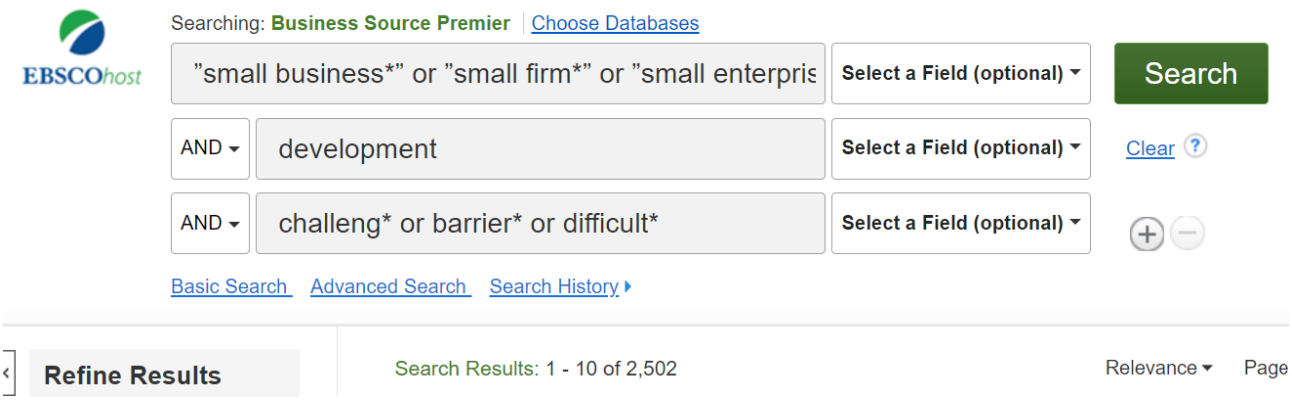
Kraft guitars er, som defineret i afsnit 1.3, en mindre virksomhed. Det er vigtigt for mig at finde forskning, der beskæftiger sig med SMV, da jeg er bevidst om, at virksomhedens størrelse kan have indflydelse på, hvilke barrierer virksomheden står over for. For at sikre fokusset på SMV er søgeordene i min første blok: ”small business*” or ”small firm*” or ”small enterpris*” or ”small compan*”

Jeg gør her brug af truncation (*) (AU Library, 2022) for at sikre, at jeg ikke mister de variationer, der kan være ved ordet, for eksempel kan compan* både blive company og companies. Jeg gør brug af phase searching (””) (AU Library, 2022) for at sikre, at ordene sættes sammen, så søgemaskinen ikke alene søger på lille eller virksomhed, men kombinerer de to ord.

I anden blok gøres der brug af ordet udvikling, da jeg ønsker at undersøge udvikling af SMV. Søgeordet kommer til udtryk som: development

I begyndelsen af min litteratursøgning søger jeg i den tredje blok på variationer af pladsmangel både på dansk og engelsk, da det er en af de barrierer Kraft guitars direktør giver udtryk for gennem opstartsinterviewet (Bilag 3). Jeg finder, at det ikke giver de søgninger, jeg ønsker, og jeg ændrer strategi og søger bredere på barrierer. Det leder frem til følgende søgeord: challeng* or barrie*s or difficult*.

Søgningen kan ses i figur 6.



Figur 6: Skærmbillede fra litteratursøgning på EbscoHost, Business Source Premier. d. 13.02.23.

4.2 Håndtering af litteratur

Søgningen giver 2.502 resultater hvoraf 17 er relevante. De 17 kilder indskrives i et Excel ark, der ses et uddrag i figur 7, mens den fulde version findes i bilag 1. Her udfylder jeg løbende relevante oplysninger som forfatter, titel på kilden, udgivelses år, oprindelsesland, formål, dataindsamlingsmetode, resultat, stikord, bemærkninger og litteratur til videre læsning.

De 17 kilder danner baggrund for min videre søgning, hvor jeg gør brug af snowball metoden (Riley, 2012, s. 56). Snowball metoden er, når der findes litteratur til videre søgning i en kildes litteraturliste. For at anvende snowball-metoden har jeg i mit Excel ark en kolonne, hvor jeg skriver de kilder til videre læsning, som virker relevante. Snowball metoden har medvirket til, at jeg er kommet dybere ind i emnet, og har fået en mere fokuseret viden.

Forfatter	Titel	Årsta	Land	Formål	Metode	Resultat	Stikord	Bemærkninger	Litteratur til videre læsning
Blomberg, Å., Kallio, T., & Pahjanpää, H.	Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers.	2017	Finland	This paper is to review the antecedents of organizational creativity as presented in academic journal articles and scholarly books and deepen the theoretical understanding of the nature of antecedents of organizational creativity.	Review: Opdeler skriftserende litteratur i either-or faktorer afhængig af om de har en enhancing eller inhibiting influence on creativity. Drivkræfter og barriarer far organizatorisk kreativitet inddeler i fire niveauer: individ, gruppe, organization og makro.	Drivers are factors that have a positive effect on the emergence of organizational creativity, where as barriers have a negative effect and their presence make it difficult for the organization to be creative. The paper explicates the recognized drivers of and barriers to organizational creativity on four levels: individual, group, organization, and	Organizational creativity, creativity, Innovation vs. Kreativitet, typer af kreativitet, environmental factors to creativity, Extrinsic and intrinsic motivation, organizatorisk læring	S.1: The organizational creativity discourse should acknowledge that it is not enough to understand what enhances organizational creativity but also which kind of issues inhibit it and, especially, which factors may work either against or toward creativity under different circumstances. S.2: Kritiserer Andriopoulos, 2001, for at vare outdated. S.4: Barrierne afhænger af konteksten og situationen. S.5: Innovation vs. kreativitet. S.7: Der er mange studier om facilitering af kreativitet, men feltet er mangelfuldt når det omhandler barriarer far kreativitet. S.11: Organizatorisk læring er en forudrætning far organizatorisk kreativitet. S.14: Præsentation af either-or faktorene (Amabile, 2002).	Klijn og Tamic, 2010; Anderson et. Al, 2014; Woodman et al, 1993, s. 293; Mohamed and Rickards, 1996; Sohn and Jung, 2010; Bharadwaj and Menon, 2000; Braun et al, 2010; Amabile, 2002;
Barakat, S., Boddington, M., & Vyakarnam, S.	Measuring entrepreneurial self-efficacy to understand the impact of creative activities for learning innovation.	2014	England	udarbejde et værktøj til at måle kreativitet	Survey 1086 informanter	measuring ESE changes as an impact indication and other complementary methods to explore the impact of enterprise and entrepreneurship education by research full cohorts of students, made up of students engaged in different types of enterprise and entrepreneurship education	Self-efficacy, entrepeneur, creativity		
Kalar, B.	The role of creativity in the context of academic entrepreneurship.	2019	Slovenien	Investigate the role of creativity in the context of academic entrepreneurship.	Survey	more entrepreneurially oriented is important as our findings indicate that such an orientation stimulates 'academics'	Self-efficacy, entrepeneur, creativity	S.1: While a number of prior studies examining creativity have focused on the relationship between an individual's characteristics and creativity, more recent research has shown the importance of environments for enhancing or hindering an individual's creativity	Rigolizzo og Amabile, 2015;

Figur 7: Udklip fra Excel-ark. Håndtering af litteratursøgning.

Jeg har, som det fremgår af figur 7, farveopdelt kilderne i rød, gul og grøn.

Rød betyder, at kilden ikke er relevant, fordi kilden er en anden- eller tredjehåndskilde, hvor jeg prioriterer at bruge førstehåndskilden. Eller fordi kildens indhold ikke er så relevant, som først antaget. For eksempel forventer jeg, at reviewet: *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity* af Shalley og Gilson (Shalley & Gilson, 2004) vil være relevant. Jeg forventer, at der i reviewet vil blive fremlagt en række faktorer, som kan fremme eller hindre kreativitet. I stedet handler reviewet udelukkende om, hvordan lederens ”opførsel” påvirker medarbejdernes kreativitet. Jeg er grundet Kraft guitars virksomhedskultur og størrelse ikke interesseret i kilder om lederens ageren.

Gul betyder, at kilden måske kan bruges afhængig af, hvordan specialet udfolder sig. Jeg har blandt andet markeret *The role of creativity* af Kalar (Kalar, 2020) som gul. Det har jeg, da dataindsamlingsmetoden er en online survey undersøgelse, gennemført på Ljubljana- og Oxford universitet. Her har studerende besvaret spørgsmål om kreativitet og akademisk iværksætteri. Informanterne stemmer altså ikke overens med de informanter, jeg har adgang til gennem Kraft guitars. Jeg er derfor usikker på sammenligningsgrundlaget mellem resultatet fra Kalar (2020), og det resultat jeg når frem til.

Grøn betyder, at jeg finder kilden aktuel og relevant. Her har jeg blandt andet placeret *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love - and Loving What You Do* af Amabile (Amabile, 1997). Her definerer Amabile sammenhængen mellem kreativitet og udviklingen af virksomheder.

Jeg ender ud med at have otte kilder af seks forskellige forfattere markeret med grøn. De vil blive udfoldet i nedenstående analyse af den fundne litteratur.

4.3 Analyse af litteratur

Den fremsøgte/anvendte litteratur beskæftiger sig med barriererne for udvikling primært i SMV. Virksomheder bliver nødt til at udvikle sig, for at opretholde et eksistensgrundlag, hvilket tydeliggøres af Amabile (1997), når hun skriver*: ...No firm that continues to deliver the same products and services in the same way can long survive. By contrast, firms that prepare for the future by implementing new ideas oriented toward this changing world are likely to thrive* (Amabile, 1997, s. 40).

Det bliver hurtigt klart for mig, at der i forskningen er en høj konsensus omkring korrelation mellem virksomheders udvikling og graden af kreativitet i virksomheden (Acar, 2019; Amabile et al., 1996; Andriopoulos, 2001; Blomberg & Kallio, 2017).

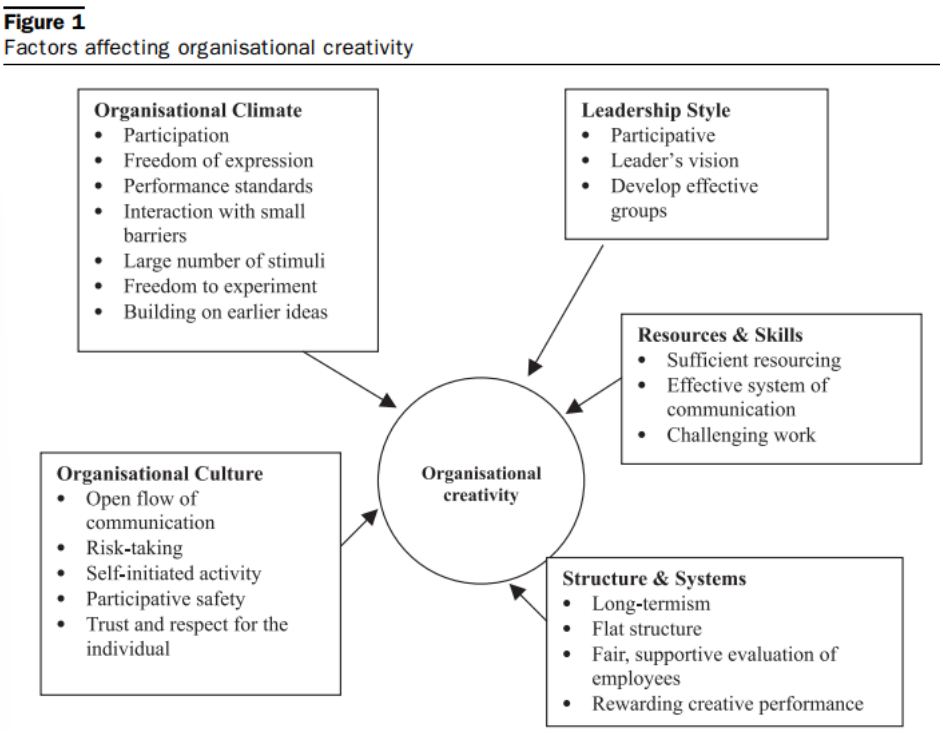
Acar beskriver kreativitet og udvikling på følgende måde*: Organizations are in a constant quest for creative ideas to develop successful new products and services, improve processes, or provide the next big breakthrough* (Acar, 2019, s. 97). Her tydeliggøres sammenhængen, da virksomheder, med Acars perspektiv, må være kreative i deres tænkning og arbejdsform for at opnå succesfuld udvikling.

Blomberg og Kallio definerer sammenhængen mellem virksomheders udvikling og kreativitet: *…change have made creativity a highly sought-after capability for business organizations…* (Blomberg & Kallio, 2017, s. 79). *Change* oversættes direkte til ændring, og refererer til, at blandt andet samfundet ændrer sig. Blomberg og Kallio (2017) mener altså, at ændringer i (blandt andet) samfundet har gjort kreativitet til en efterspurgt kompetence, for at virksomheder kan udvikle sig i en retning, der passer til samfundet, hvilket understøtter korrelationen mellem virksomheders udvikling og graden af kreativitet i virksomheden.

Kreativitet er en afgørende faktor, når der arbejdes med barrierer for udvikling i SMV. Jeg vil herunder beskrive de fund, jeg har gjort i relation til barrierer for kreativ udvikling.

4.3.1 Barrierer for kreativ udvikling

Andriopoulos udarbejder i 2001 et review, som sammenfatter faktorer, der fremmer virksomheders kreativitet (Andriopoulos, 2001, s. 835). Andriopoulos identificerer fem faktorer: organisational climate, leadership style, organisational culture, resources and skill, and the structure and systems of an organisation (Andriopoulos, 2001, s. 835).



Figur 8: Factors affecting organisations creativity (Andriopoulos, 2001, s. 835, figur 1).

De fem faktorer uddybes i figur 8, som er indsat fra reviewet. Det fremgår af figuren, at:

Organisational climate dækker over medarbejdernes autonomi.

Leadership style definerer lederens greb til at fremme kreativitet.

Organisational culture dækker over virksomhedens vilje til at tage risiko, samt respekt for og tro på medarbejderne.

Resources and skill omfatter kommunikationsformen på virksomheden, samt arbejdets sværhedsgrad/udfordringsniveat, der vil variere fra medarbejder til medarbejder.

The structure and systems of an organisation indebærer, at der bør være en fair og støttende evolutions af medarbejdernes arbejde.

Gennem reviewet referer Andriopoulos hyppigt til Amabiles forskning. Jeg vælger på baggrund af henvisningerne at dykke ned i Amabiles forskning.

4.3.1.1 Amabile: KEYS

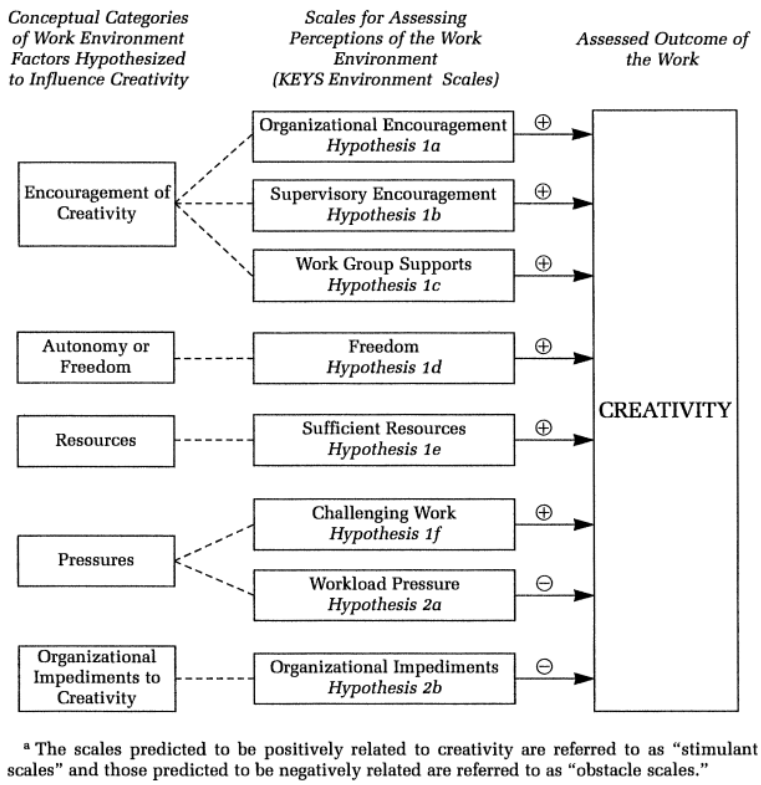
Amabile, der er den mest anerkendte og citerede forskere inden for feltet, har siden 1980'erne forsket i*: how the work environment can influence creativity and motivation yielded a theory of creativity and innovation* (Harvard Business School, 2023). Jeg vil i det følgende præsentere hendes forskning.

I 1988 identificerer Amabile tre primære faktorer med indflydelse på virksomheders kreativitet: Virksomhedens motivation for innovation, virksomhedens ressourcer og ledelsesstil.

Amabile definerer kreativitet på følgende måde: *the production of novel and useful ideas by individuals or teams of individuals* (Amabile et al., 1996, s. 1169). Jeg forstår på baggrund heraf kreativitet som skabelse af innovative og brugbare ideer alene, eller i grupper.

I 1995 er Amabile klar til at uddybe de tre faktorer fra 1988. Det kommer til udtryk gennem KEYS[2]. KEYS er udarbejdet på baggrund af et review, og en kvalitativ spørgeskemaundersøgelse, hvor 120 *research and development scientist* beskriver begivenheder/aktiviteter med høj og lav grad af kreativitet fra deres arbejdsliv (Amabile et al., 1996, s. 1158). KEYS er udviklet som et værktøj til at sikre reliabilitet og validitet ved undersøgelse af arbejdsmiljøer, der forventes at påvirke virksomhedens udvikling af kreative ideer (Amabile et al., 1996, s. 1162). KEYS omfatter fem overkategorier, som indeholder otte faktorer med indflydelse på virksomheders udvikling gennem kreativitet: Organizational encouragement, supervisory encouragement, work group support, freedom, sufficient resources, challenging work, workload pressure og organizational impediments.

[2] KEYS: Assessing the Climate for Creativity, designed to assess perceived stimulants and obstacles to creativity in organizational work environment (Amabile et al., 1996, s. 1154).



Figur 9:KEYS (Amabile et al., 1996, s.1159, figur 1).

Organizational encouragement dækker over, i hvor høj grad, virksomheder opfordrer medarbejderne til at være kreative. Amabile definerer herunder fire operationelle aspekter, der kan undersøges (Amabile et al., 1996, s, 1159).

1. Virksomhedens risikovillighed.
2. Virksomhedens evne til at give støttende evaluering af nye ideer.
3. Virksomhedens belønning og anerkendelse af kreative ideer.
4. Virksomhedens facilitering af samskabende ide genereringer.

Supervisory encouragement kommer til udtryk gennem lederens evne til at sætte klare mål, kommunikere målene gennem åben dialog med medarbejderne og ved at støtte medarbejderne i deres arbejde med kreative ideer for at nå målet (Amabile et al., 1996, s. 1160).

Work group support defineres af medarbejderes støtte til hinanden i den kreative proces (Amabile et al., 1996, s. 1160).

Freedom affødes, når medarbejderne har autonomi i deres dagligdag (Amabile et al., 1996, s. 1161). Autonomi bidrager positivt til graden af kreativitet i virksomheder, da medarbejdere med autonomi vil have (kreativ) frihed til at udføre en given arbejdsopgave, på den måde de ønsker (Amabile et al., 1996, s. 1161).

Sufficient resources har, ifølge Amabile, direkte indflydelse på graden af kreativitet, da stram ressource restriktion kan få medarbejderne til at føle, at deres arbejde er ubetydeligt (Amabile et al., 1996, s. 1161).

Challenging work and workload pressure anses som en variabel af faktorer. Arbejdsudfordringer og -pres kan afhængig af konteksten fremme eller hindre kreativitet (Amabile et al., 1996, s. 1161).

Organizational impediments kommer blandt andet til udtryk gennem virksomhedens måde at strukturere sig på. Virksomheder med en dyb organisationsstruktur, hvor der gøres brug af formel/ diktatorisk ledelsesstil, vil være mindre kreative end virksomheder med en flad organisationsstruktur, hvor der gøres brug af en uformel/demokratisk ledelsesstil (Amabile et al., 1996, s. 1162).

KEYS undersøger arbejdsmiljøer gennem virksomhedens evne til at støtte og opfordre deres medarbejdere i at arbejde kreativt ved at finde nye (og forbedrede) arbejdsmetoder.

Studiet fra 1995 danner grundlag for nutidens forståelse for sammenhængen mellem kreativitet og udviklingen af virksomheder.

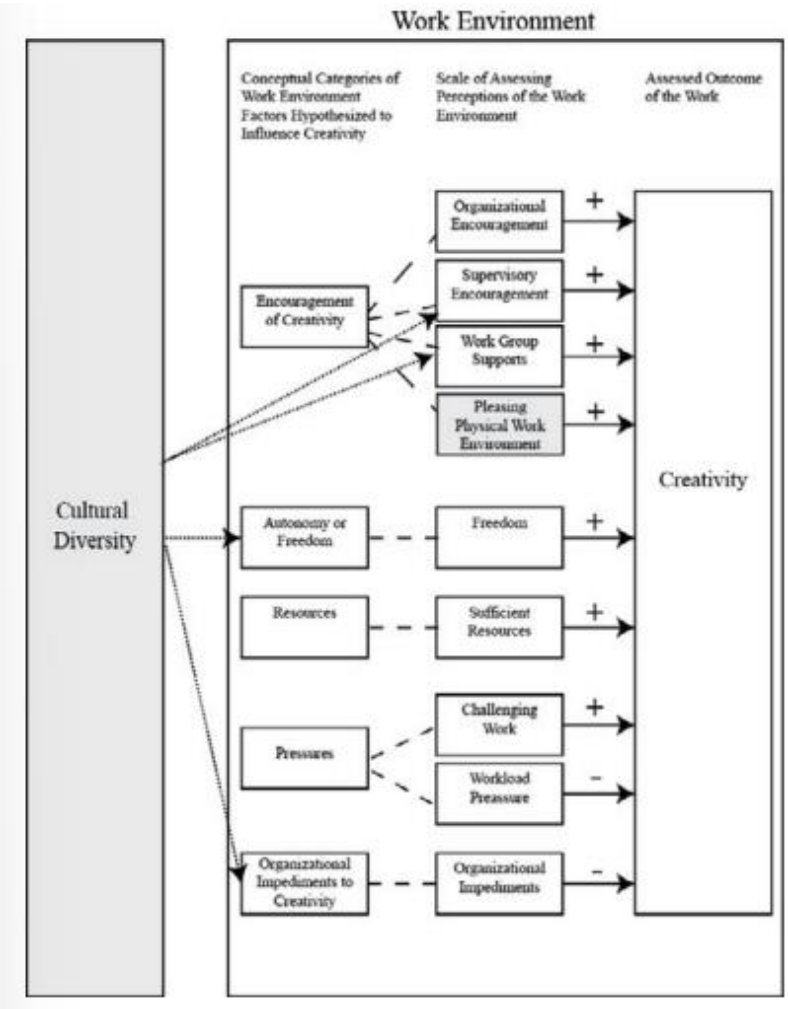
4.3.1.2 Manglende forskning

Som identificeret i afsnit 4.3, omhandler den nuværende forskning primært om virksomheders evne til at støtte og opfordre deres medarbejdere til at arbejde kreativt samt medarbejdernes og ledelsens rolle. Der er her tale om det sociale og psykiske arbejdsmiljø. Amabile opsummerer det: *the work environment within which people work relates significantly to the creativity of the work that they produce* (Amabile, 1997, s. 50).

Når det kommer til virksomhedens fysiske arbejdsmiljøs betydning for kreativitet, er det begrænset, hvad der findes af eksisterende forskning. Det understregede Baldry i 1997: *Since the 1920s, social science has tended to ignore the physical work environment* (Baldry, 1997, s. 365), og det gør sig stadig gældende her 25 år senere.

4.3.1.3 Walter: Fysisk arbejdsmiljø

Walter videreudvikler i 2012 KEYS værktøjet, så det også omfatter virksomhedens fysiske arbejdsmiljø. Det gør han, på baggrund af tre workshops i kreativitet og innovation (Walter, 2012, s. 644). Under workshopsene gør Walter brug af post-it's, hvor deltagerne skal nedskrive de barrierer for kreativitet, de oplever i deres arbejdsliv. Post-it'ene inddeles efterfølgende i kategorier, hvor Walter finder, at virksomheden fysiske arbejdsmiljø er den største kategorier (Walter, 2012, s. 645).



Figur 10: Walters videre udvikling af KEYS (Walter, 2012, s. 646, figur 1)

Walter har placeret faktoren *pleasing physical work environment* under kategorien *engouragement of creativity* i KEYS værktøjet. Ifølge Walter, kan det fysiske arbejdsmiljø virke enten fremmende eller hindrende på kreativiteten, men det vil være muligt at arbejde kreativt så længe grundlæggende *krav* er opfyldt (Walter, 2012, s. 647). Kravene vil afhænge af kontekst og erhverv.

Walters forskning har en lav validitet, da forskningen alene bygger på undersøgelser på én virksomhed. Når jeg alligevel vælger at inddrage Walters i dette review, skyldes det, at hans forsknings resultat stemmer overens med lignende forskning som blandt andet Dun (2011) *knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment* (Dul et al., 2011).

4.3.2 Placering i forhold til eksisterende forskning

Den største barriere for udvikling af SMV er, på baggrund af mit litteraturreview, manglen på kreativitet. Der er i forskningen høj konsensus omkring korrelation mellem virksomheders udvikling og graden af kreativitet i virksomheden (Acar, 2019; Amabile et al., 1996; Andriopoulos, 2001; Blomberg & Kallio, 2017).

Jeg er, gennem blandt andet KEYS værktøjet, blevet bekendt med faktorer, der har indflydelse på virksomheders udvikling gennem kreativitet (Amabile et al., 1996, s. 1162).

Jeg er blevet opmærksom på vægtningen af eksisterende forskning, der primært beskæftiger sig med det sociale og psykiske arbejdsmiljø, mens det fysiske arbejdsmiljø er mindre repræsenteret. Der er altså en utilstrækkelighed i den eksisterende forskning.

Jeg vil i min undersøgelse, af Kraft guitars barrierer for kreativitet, inkludere det fysiske arbejdsmiljø under samme vilkår som det sociale og det psykiske arbejdsmiljø.

5 Forforståelse – revideret

Efter udarbejdelse af litteraturreview og opstartsinterview (Bilag 1;2) med Kraft guitars direktør, oplever jeg et behov for at revidere min forforståelse.

Jeg er i litteraturreviewet blevet bevidst om korrelationen mellem virksomheders udvikling og graden af kreativitet i virksomheden. Jeg er inden reviewet ikke opmærksom på kreativitetens betydning for udvikling, men kan nu se, at det også er kreativiteten, der er omdrejningspunktet for Kraft guitars direktør, når han giver udtryk for, at de har pladsmangel (Bilag 3, linje 185-191). I case beskrivelse (afsnit 1.2) udtrykker direktøren, at de har nået en grænse for, hvad de kan på den nuværende lokation, da lokalet ikke fordrer nye ideer, og de mangler fysisk plads til at udfolde de ideer, de har (Bilag 3, linje 185-191).

Jeg tolker det, i bogstavelig forstand, som om pladsmanglen, er den helt store barrierer for Kraft guitars. Jeg kan nu se, at de mangler plads til at være kreative, hvorfor det er den manglende kreativitet, der er barrieren. Det er, for mig, en ny erkendelse, og ændrer min forståelse af problemfeltet.

Min forventning til barrierer for udvikling ændrer sig som følge heraf. Jeg forventer nu, at den største barriere, for udvikling hos Kraft guitars, er, at deres kreative udfoldelse hæmmes som følge af pladsmangel på den nuværende lokation. Her virker det selvfølgeligt at foreslå, at Kraft guitars skal finde en ny lokation. Det foreslår direktøren også selv, da han siger, at *han "... håber på at flytte videre inden for meget nær fremtid…"* (Bilag 3, linje 29).

Jeg forventer ikke, at en flytning alene vil være løsningen for Kraft guitars. Med henvisning til Walter (2012) vil jeg undersøge, hvordan det fysiske arbejdsmiljø hos Kraft guitars kan virke fremmende på kreativiteten. Det vil jeg gøre ved at undersøge, hvilke *krav* medarbejderne har til deres arbejdsstation, og hvordan den ideale arbejdsplads vil se ud i medarbejdernes optik.

6 Videnskabsteori

Jeg vil i nedenstående tydeliggøre den forstående forskningstype og det fortolkningsvidenskabslige paradigmes betydning for udarbejdelsen af specialet. Hermeneutikken vil, med Gadamers perspektiv, blive udfoldet som videnskab teoretisk tilgang, samt kvalificeret som metode til at fortolke og forstå specialets genstandsfelt.

6.1 Forskningstype

Samfundsforskning som har mennesker som studiefelt kan inddeles i fire overordnede forskningstyper: Den beskrivende, den forklarende, den handlingsrettede og den forstående (Launsø et al., 2017, s. 12). Dette speciale er inspireret af, og hører ind under, den forstående forskningstype.

Den forstående forskningstype centreres omkring kernespørgsmålet, hvilken mening tillægger x (kilden) et bestemt fænomen (y) i hvilken kontekst (z) (Launsø et al., 2017, s. 25). For at undersøge kernespørgsmålet gøres der brug af casestudie (Launsø et al., 2017, s. 39), hvor forskeren søger, at afdække en udvalgt gruppes meninger, intentioner og motiver i specifikke kontekster (Launsø et al., 2017, s. 24). Den udvalgte gruppe er i dette speciale Kraft guitars medarbejderstab. Der er i empiriindsamlingen fokus på forståelse med sproget og dialog som medium (Launsø et al., 2017, s. 33).

Jeg arbejder i specialet ud fra kernespørgsmålet:

Hvordan beskriver medarbejderne hos Kraft guitars (x) de barrierer for udvikling (y), som de møder i deres arbejdsliv (z)?

Specialet tager udgangspunkt i casen, der er beskrevet i afsnit 1.2. Jeg søger at afdække/forstå medarbejderne hos Kraft guitars mening/holdning til barrierer for udvikling, som de møder i deres arbejdsliv.

For at forstå, må man først fortolke (Launsø et al., 2017, s. 26). Jeg gør derfor brug af det fortolkningsvidenskabelige paradigme (Launsø et al., 2017, s. 57) samt hermeneutik (Gadamer, 2007), som mit videnskabsteoretiske ståsted.

6.2 Paradigme

Et paradigme definerer de grundlæggende anskuelser, som afgør, om noget er sandt og troværdigt (Launsø et al., 2017, s. 47). Launsø (2017) beskriver paradigmer som de *forskningsbriller*, hvorigennem forskningsgenstanden ses (Launsø et al., 2017, s. 44).

Jeg arbejder i dette speciale primært ud fra den grundlæggende anskuelse, der hører under det fortolkningsvidenskabelige paradigme. Anskuelsen er, at viden og indsigt i sociale forhold må bygge på forståelse og indlevelse i de sociale kontekster der undersøges (Launsø et al., 2017, s. 61). I det fortolkningsvidenskabelige paradigme ses verden som subjektiv, og konstrueres af/med mennesker. Derfor giver det under paradigmet ikke mening at forstå om en virksomhed som noget objektivt definerbart, men virksomheden må forstås gennem medarbejdernes subjektive anskuelser af virksomheden (Launsø et al., 2017, s. 61). Hvilket jeg gør gennem interviews og workshop med Kraft guitars medarbejdere.

Kvalitetskriteriet for forskning under det fortolkningsvidenskabelige paradigme er *spejlkriteriet* (Launsø et al., 2017, s. 61), hvilket betyder, at informanterne skal kunne spejle/genkende sig selv i de fortolkninger, som forskeren fremlægger på baggrund af den indsamlede empiri. En gyldig tolkning er derfor en, som informanterne kan stå inde for. Her er det vigtigt, for mig som forsker, at være opmærksom på ikke at overskride informanternes selvforståelse (Launsø et al., 2017, s. 62).

6.3 Hermeneutik

Hermeneutik er en filosofisk, humanistisk og metodisk disciplin, der handler om forståelse og (selv)fortolkning (Schmidt, 2022, s. 1). I nedenstående tekst, giver jeg et indblik i, hvordan det empiriske arbejde, med Gadamers (2007) perspektiv, er præget af forståelser, og dermed ikke kan være objektiv og neutral.

Gadamer er grundlæggeren af den moderne hermeneutik, som er en videreførelse af Heideggers hermeneutik (1921). Gadamer beskriver sit perspektiv på hermeneutikken i bogen S*andhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik* fra 1986, der er rammesættende for dette speciale.

6.3.1 Hermeneutisk cirkel

Et af grundprincipperne ved den filosofiske hermeneutik er den hermeneutisk cirkel (Schmidt, 2022, s. 2). Gadamer beskriver den hermeneutiske cirkel som et ontologisk grundtræk ved menneskets levemåde, hvor de enkelte dele må forstås ud fra helheden, mens helheden må forstås ud fra delene (Gadamer, 2007, s. 254). Det er vekselvirkningen mellem delforståelsen og helhedsforståelsen, der betegner den hermeneutiske cirkel.

Den hermeneutiske cirkel illustrer, at vi ikke begynder på bar bund, når vi skal forstå et fænomen. Vi bruger den viden, vi allerede har, altså vores forforståelse om fænomenet, til at fortolke med og til at kunne opnå ny forståelse. Denne forforståelse bidrager til en ny forståelse, som præger nye fortolkninger og der kan blive til ny forforståelse, som igen bliver en ny forforståelse (Gadamer, 2007, s. 254).

Hvilket blandt andet er det der skete for mig i specialets indledende afsnit, hvor jeg gennem litteraturreviewet opnår en øget forståelse for kreativitetens betydning for udvikling (delforståelse), som bidrager min forståelse af barrierer for udvikling (helhedsforståelse).

6.3.2 Horisontsammensmeltning

Ifølge Gadamer, er målet med forståelsen ikke at rekonstruere informantens forståelse, men at opnå en horisontsammensmeltning mellem parternes forståelseshorisonter. Horisontsammensmeltningen sker som følge ad udveksling af erfaringer og skabelse af en fælles forståelse af virkeligheden. Gadamer anser forskeren som en lige så stor del af den virkelighed, der ønskes undersøgt, som informanten, man bør som forsker derfor altid overveje egne bias, så *teksten* kan forstås med ukorrektheder og dermed hævde egne sandheder, der går ud over forforståelsen (Gadamer, 1991, s. 112; Gadamer, 2007, s. 355).

Det hermeneutiske perspektiv i specialet gør, at jeg som forsker, er i stand til at komme fra konkrete beskrivelser af empiriindsamlingen til en meningsfortolkning, der giver en ny forståelse af specialets temaer. Jeg ønsker gennem det hermeneutiske perspektiv at fortolke og forstå de grundlæggende vilkår, som ligger til grunde for specialets genstandsfelt.

7 Metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilgang til indsamling af empiri, da jeg undersøger medarbejdernes perspektiv på barrierer for udvikling ved Kraft guitars. Nedenfor vil jeg beskrive, hvordan interviewet har været min primære kilde til empiri. Jeg vil komme omkring interviewguidens rolle, og hvordan interviewene er transskriberet og analyseret. Efterfølgende kommer jeg omkring sketching som metode til at definere det ideale værksted for Kraft guitars. Herefter vil jeg præsentere, hvordan jeg har analyseret den indsamlede empiri fra analyseinterviewene. Slutteligt vil jeg præsentere workshopmetoden som metode til kvalificering, spejling og uddybning af interviewene.

7.1 Interview

Min primære metode til indsamling af empiri er interviews (Brinkmann & Tanggaard, 2020; Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewene forløber som samtaler mellem undertegnet og medarbejdere fra Kraft guitars (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 47). Jeg gør gennem interviewene brug af aktiv lytning, så jeg kan stille relevante opfølgende spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 49).

Jeg har to typer af interviews: et opstartsinterviewet med direktøren og analyseinterviews med direktøren og medarbejderstaben. Opstartsinterviewet er min første officielle kontakt med Kraft guitars, her er formålet at få direktøren til at beskrive casen, definere specialets fokus og opnå indsigt i Kraft guitars som virksomhed.

Formålet med analyseinterviewene er, at kortlægge den gode arbejdsplads, barrierer for udvikling ved Kraft guitars, og hvordan medarbejderne synes, at det nye værksted skal udformes.

Interviewene er gennemført som *semistrukturerede interviews* (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 43). Det semisturkturerede interview er kendetegnet ved, at emnet perspektiveres bredt, hvilket giver informanten mulighed for at besvare spørgsmålene åbent (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 44). Det semistrukturerede interview giver mulighed for, at jeg kan forfølge de fortællinger og perspektiver, som informanten kommer med (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 45). Hvilket jeg blandt andet gør i nedenstående uddrag fra bilag 6, linje 206-216.

Informant 1: *Ja, lige præcis, et aktivt tilvalg for at være kreativ i det rum også fordi jeg tror at det leder til at jeg bliver dygtigere til mit arbejde både som musiker og som reparatør*

Interviewperson: *Hvorfor tror du det?*

Informant 1: *Fordi hvis man stopper med at øve sig så taber du din evne til at spille*

Interviewperson: *Men hvad har det med dit reparationsarbejde at gøre?*

Informant 1: *Jeg tror ikke på at mit reparationsarbejde er godt hvis ikke jeg er en god musiker… jeg tror på at mit erhverv som professionel musiker er med til at gøre mig til en bedre instrumentreparatør end andre, fordi de ikke er det. Jeg ved hvordan instrumenterne skal spille, når de skal ud på vejen, fordi jeg selv er på vejen som musiker…*

Figur 11: Uddrag fra interview 2, bilag 6, linje 206-216.

Jeg spørger informanten, hvordan kreativiteten kommer til udtryk i arbejdet hos Kraft guitars (Bilag 6, linje 173), hertil følger et længere svar om manglende uddannelsesmuligheder inden for branchen, aktiv søgning efter læring i online fællesskaber og en fortælling om at træffe aktive valg om at være kreativ (Bilag 6, linje 174-219). Ved at følge informantens fortælling får jeg indblik i virksomheden og branchen, på en måde jeg ikke vil få gennem mine præfabrikerede interview spørgsmål. Jeg har inden interviewet ikke overvejet, at der kan være en sammenhæng mellem erhvervet som musiker og erhvervet som instrumentreparatør, som informanten beskriver i figur 11.

Jeg gør løbende brug af forskellige typer af interviewspørgemåls (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 190). I uddraget i figur 11 spørger jeg direkte *Hvorfor tror du det?* Hvorefter jeg spørger sonderende *hvad har det med dit reparationsarbejde at gøre?* De forskellige typer af spørgsmål affodrer forskellige svar. Hvilket bidrager til et fyldestgørende analysepotentiale.

Jeg gør løbende brug af fortolkende spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 49), for at spejle informanterne, og sikre at jeg har forstået deres udsagn korrekt og for at opnå en horisontsammensmeltning. Det gør jeg for eksempel i interview 4, bilag 10, linje 429-433.

Interviewperson: *ja, så det på en eller anden måde ville være et kvalitetsstempel og kunne sige kraft guitars tjekker vores udstyr en gang om året eller to gange om året eller hvad der nu er behov for*

Informant 3: *ja, lige præcis, lige nøjagtig. så man ved at det. ja ligesom så det var afspejlet eller viser når jamen det vi har tjek på vores ting altså det er af høj kvalitet***.**

Figur 12: Uddrag fra interview 4, bilag 10, linje 429-433.

Det fremgår af uddraget i figur 12, hvordan jeg spejler informanten, og hvordan informanten gennem udsagnet *ja, lige præcis, lige nøjagtig* verificere, at spejlingen er korrekt.

7.2 Interviewguide

For at sikre, at jeg i mine interviews får svar på de ting, jeg ønsker, har jeg gjort brug af interviewguides (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 44). Jeg har inddelt interviewguiden efter de temaer, jeg vil omkring i interviewet. Temaerne skal være med til at sikre en struktur over interviewet, og bidrage som åbning til min analyse af interviewet.

Under hvert tema har jeg udarbejdet en række præfabrikerede interview spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 45), som kan hjælpe mig til at have en positiv interaktion og motivere informanterne til at fortælle om deres oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 47). Det er vigtigt, da det er medarbejdernes subjektive anskuelser af Kraft guitars, der danner udgangspunktet for min forståelse af virksomheden (Launsø et al., 2017, s. 62).

Jeg har i interviewguide 1 (Bilag 2), opstartsinterviewet, arbejdet ud fra tematikkerne *om direktøren, om virksomheden* og *vision.* Jeg spørger under interviewet ind til formelle oplysninger om virksomheden, herunder arbejdsopgaver, en normal arbejdsdag og antal ansatte. Derudover spørger jeg direktøren hvad hans vision er for virksomheden, og hvordan han tænker, at visionen kan opnås.

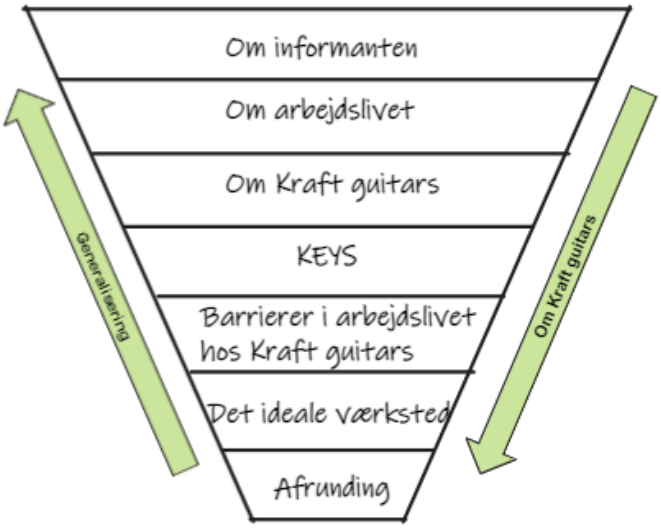
I analyseinterviewene, interviewguide 2 (Bilag 4), gør jeg brug af syv tematikker, der omfatter *informationer om informanten, arbejdslivet generelt, arbejdslivet hos Kraft guitars, KEYS, barrierer i arbejdslivet hos Kraft guitars, det ideale værksted* og *en afrunding.*

Tema	Interview-spørgsmål
Om informanten	Vil du begynde med at fortælle lidt om dig selv? Hvad er din rolle i KG?
Om arbejdslivet	Hvad er en god arbejdsplads? Hvad skal der til for at du føler dig godt tilpas på arbejde?

Figur 13: Uddrag fra interviewguide 2, bilag 4.

Det fremgår af figur 13, hvordan interviewguiden indeholder temaerne *om informanten* og *om arbejdslivet*. Det fremgår, at interview spørgsmålene perspektiverer temaet bredt, hvilket blandt andet ses ved spørgsmålet *hvad er en god arbejdsplads?* under temaet *om arbejdslivet.* Det er som beskrevet i afsnit 7.1 et bevidst valg, for at informanterne kan besvare spørgsmålene ud fra deres forståelse.

I opbygningen af interviewguide 2 gør jeg brug af tragtmodellen (Halkier, 2016, s. 44), der fremgår af figur 14.



Figur 14: Tragtmodel over interview 2.

Det ses på tragtmodellen, at temaerne i toppen er generaliserende og ikke har noget direkte med Kraft guitars at gøre. Som interviewet skrider frem, bliver temaerne mere specifikke og omhandler informanternes arbejdsliv i Kraft guitars.

7.3 Sketching

Jeg har i interviewguide 2 (Bilag 4) et tema, der hedder *det ideale værksted*. Her skal informanterne verbalt definere det ideale værksted og udarbejde en skitse heraf. Skitsen skal være med til at eksternalisere informanternes ideer og tanker (Tversky, 2009, s. 6).

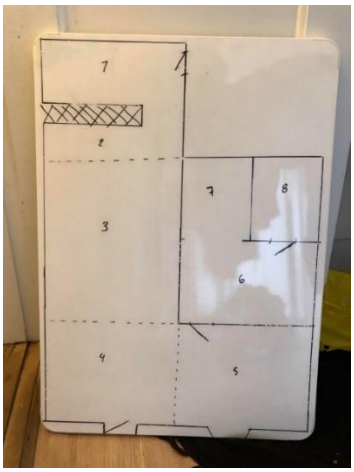
Ved at informanterne skal definere det ideale værksted samtidig med, at de laver en skitse af det, opstår der et element af enacting (Sanders & Stappers, 2012, s. 50), hvor informanterne udtrykker ideer om fremtidige erfaringer. Det bliver blandt andet tydeligt i interview 5 (Bilag 12, linje 899-901), hvor informanten beskriver hvordan han forestiller sig, at deres arbejdsgange kommer til at se ud.

Informant 4:så det er måske meget normalt og starte i et, ja, og så ryge forbi to, også altså arbejdspladserne, og så ryge ned, hvis det nu var noget man lavede herned i 5, og så taget billeder, og så op eller ind i opbevaringen som 4 punkt her

---

Figur 15: Uddrag fra interview 5, bilag 12, linje 899-901.

Kraft guitars direktør udtrykker i opstartsinterviewet ønske om at finde en ny lokation (Bilag 3, linje 29). Det er i perioden mellem opstartsinterviewet og analyseinterviewene lykkedes Kraft guitars, at finde en ny lokation. De er ved gennemførelse af analysesinterviewene endnu ikke flyttet ind på den nye lokation. Jeg udarbejder derfor en plantegning over den nye lokation (Bilag 5; figur 16), som danner grundlag for informanternes skitse. Det gør jeg, for at skitsen kan bruges som fundament for den nye lokation. Informanterne udarbejder under analyseinterviewet skitsen på et whiteboard, så de har mulighed for at redigere i deres skitser. Plantegningen er tegnet med permanent sort tusch, og fjernes derfor ikke ved udviskning.



Figur 16: Skitse over det nye værksted.

Jeg har, som det fremgår på figur 16, inddelt plantegningen i zoner, som bidrager til et øget sammenligningsgrundlag, samt til et fælles sprog og forståelse for placering af elementer.

Alle informanter bruger samme skitse som udgangspunkt for deres fortolkning.

7.4 Informanter

Jeg har gennem projektperioden arbejdet tæt sammen med medarbejderne fra Kraft guitars, som udgør min informantgruppe.

Informanterne er anonymiseret, og angives derfor ikke med navn, men som informant x.

Jeg vil i nedenstående figur introducere de væsentligste faktorer om informanterne.

	Informant 1	**Informant 2**	**Informant 3**	**Informant 4**
Rolle i Kraft guitars	Direktør: Strengeinstrument reparationer, AV, Back gear, 3D og Administrativt arbejde	Tromme reparationer, back gear og 3D	Keys reparation	Bas reparation, hjemmeside opdatering og fotografering
Primære instrument	Guitar	Trommer	Keys	Bas
Primære arbejdsforhold	Musiker og direktør i Kraft guitars	Musiker og studerende	Musiker	Musiker
Sekundære arbejdsforhold	Underviser	Ansat i Kraft guitars	Ansat i Kraft guitars og underviser	Ansat i Kraft guitars og underviser

Figur 17: Introduktion til informanterne.

Fælles for alle informanterne er, at de er musikere som primære beskæftigelse, og ansat i Kraft guitars som sekundær beskæftigelse. Medarbejderne beskæftiger sig primært med reparationer af deres hovedinstrument, for eksempel reparerer informant 3, der er pianist, keys, mens informant 4, der er bassist, reparerer basser.

7.5 Transskribering

Alle interviews er optaget og delvis transskriberet (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 50; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Jeg er opmærksom på, at dele af informationsmængden går tabt i den delvise transskription, da jeg har udeladt betoning, latter, suk og øhh'er.

Transskriberingerne bidrager til, at jeg opnår et så fyldestgørende indblik i informanternes perspektiver som muligt, og at (vigtigt) elementer fra interviewet ikke glemmes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 243). Hvilket bidrager til, at jeg i højere grad kan analysere indholdet af interviewene.

Derudover bidrager transskriberingerne til meningskondensering og analyse af interviewene (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 57).

7.6 Analyse af indsamlet empiri

Jeg har, for at identificere, analysere og kortlægge temaer i den indsamlede empiri, udarbejdet en tematisk analyse. Under udarbejdelse af analysen tager jeg udgangspunkt i Braun og Clarke (2006) step-by-step guide til tematisk analyse. Braun og Clarke inddeler den tematiske analyse i seks faser (Braun & Clarke, 2006, s. 86), som jeg vil kortlægge nedenfor.

Til kodningen bruger jeg softwareprogrammet NVivo. NVivo er med til at skabe et overblik over arbejdet med kodningen. Der er i NVivo mulighed for at visualisere kodningen, hvilket bidrager til, at jeg opnår større forståelse for hvilke tematikker, der fylder mest i den indsamlede empiri.

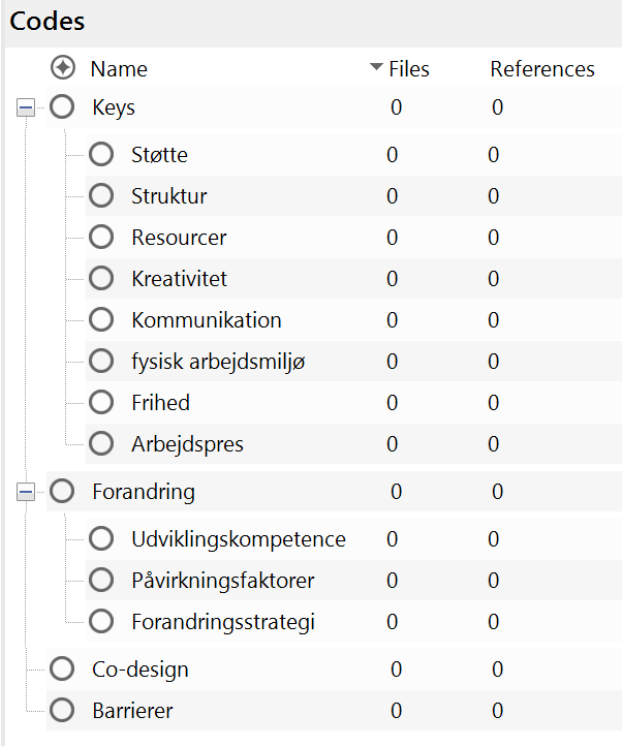
Name	Codes	References
I2	48	303
I3	36	109
I4	32	137
I5	39	135

Figur 18: Skærmbillede fra NVivo. Figuren viser de filer, der danner grundlag for den tematiske analyse.

Jeg vælger at angive empirien med forkortelser, for at skabe et hurtigere overblik gennem analysen. Forkortelserne ses i figur 18, hvor I2 står for interview 2, mens I3 står for interview 3 og så fremledes.

7.6.1 Fase 1

Jeg har i fase 1 af den tematiske analyse arbejdet med at sætte mig ind i empirien (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Det gør jeg ved at gennemgå den indsamlede empiri af flere omgange. Jeg nedskriver under gennemgangene spontane idéer til kodningstemaer. Derudover har jeg en liste med planlagte og begrebsdrevne kodningstemaer (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 56), listen ses i figur 19.



Codes

Name	Files	References
Keys	0	0
Støtte	0	0
Struktur	0	0
Resourcer	0	0
Kreativitet	0	0
Kommunikation	0	0
fysisk arbejdsmiljø	0	0
Frihed	0	0
Arbejdspres	0	0
Forandring	0	0
Udviklingskompetence	0	0
Påvirkningsfaktorer	0	0
Forandringsstrategi	0	0
Co-design	0	0
Barrierer	0	0

Figur 19: Oversigt over planlagte kodningstemaer. Uddraget kommer fra NVivo.

Jeg ved blandt andet, at jeg vil kode efter KEYS, da et af mine formål med interviewene er at få indblik i, hvilke barrierer for udvikling medarbejderne hos Kraft guitars oplever i deres arbejdsliv. Mine planlagte- og spontane kodningstemaer kan ses i bilag 14.

7.6.2 Fase 2

I fase 2 af den tematiske analyse gennemgår jeg empirien for at udarbejde en indledende kodning af tematikker (Braun & Clarke, 2006, s. 88; Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 55). Jeg forsøger at systematisere kodningerne, så de giver et overordnet overblik over tematikker, samt for at simplificere sorteringen af empirien efter mere dybdegående temaer.

Name	Files	Refere	C
PR	2	2	S
Om informanterne	4	42	S
Læring	3	12	S
Keys	4	23	S
Støtte	4	40	
Struktur	3	6	
Resourcer	4	20	
Kreativitet	4	32	
Kommunikation	4	58	
fysisk arbejdsmiljø	4	50	
Frihed	3	17	
Arbejdspres	4	20	
Fremtids drømme	4	26	S

Figur 20: Uddrag a fra den indledende søgning.

Det nye værksted	4	23	S
kunderejse	4	10	
8	4	13	
7	4	14	
6	4	16	
5	4	21	
4	4	24	
3	4	26	
2	4	10	
1	4	10	
Den gode arbejdsp	4	66	S
Co-design	0	0	S
Barrierer	4	68	S

Figur 21:Uddrag b fra den indledende søgning.

Det fremgår af figur 20, hvordan jeg forsøger, at sortere informanternes udsagn om KEYS faktorerne dybdegående i takt med, at de nævnes. De kan også ses, at der under KEYS er 23 referencer, som ikke er sorteret dybdegående. Det vil jeg blandt andet gøre i fase 3.

Det ses på figur 21, at jeg opretter et spontant kodningstema, som omhandler *Det nye værksted*. Her koder jeg efter zonerne fra plantegningen (Bilag 5). Det vælger jeg, da jeg dermed opnår et større overblik over ligheder og forskellige i informanternes tanker for zonerne.

Informanterne foreslår for eksempel, at zone 1 kan bruges til personalestue (Bilag 6, linje 638), grov værksteds zone (Bilag 8, linje 300), musikproduktions zone/kreativt space (Bilag 10, linje 458) og boreplatform (Bilag 12, linje 747).

Der fremgår af figur 21, at jeg ikke har fundet det relevant at kode efter *co-design*, som var en af mine planlagte kodningstemaer.

Jeg vælger at kode elementer relateret til barrierer under en overordnet kodning (Figur 21), da jeg på nuværende tidspunkt ikke har overblik over hvordan kodningstemaerne fordeler sig, og derfor finder det vanskeligt, at specificere temaet *barrierer* yderligere. Der er på nuværende tidspunkt af kodningen 68 referencer under temaet *barrierer*. Jeg vil i fase 3 sortere temaet yderligere.

7.6.3 Fase 3

I fase 3 finsorteres kodningerne efter dybere tematikker (Braun & Clarke, 2006, s. 89), hvilket fremgår af figur 22. Jeg har blandt andet udspecificeret kodningstemaerne for *den gode arbejdsplads*, kodningerne er datadrevne kodninger, som opstår induktivt ud fra empirien (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 56).

Name	Files	References
Den gode arbejdsplads	4	9
Tiltro	3	11
Støtte	4	20
Kreativitet	1	4
Kommunikation	4	22
Kollegaer	4	23
Interesse	4	8
Fysisk arbejdsmiljø	4	11
Frihed	2	11
Arbejdspres	2	3

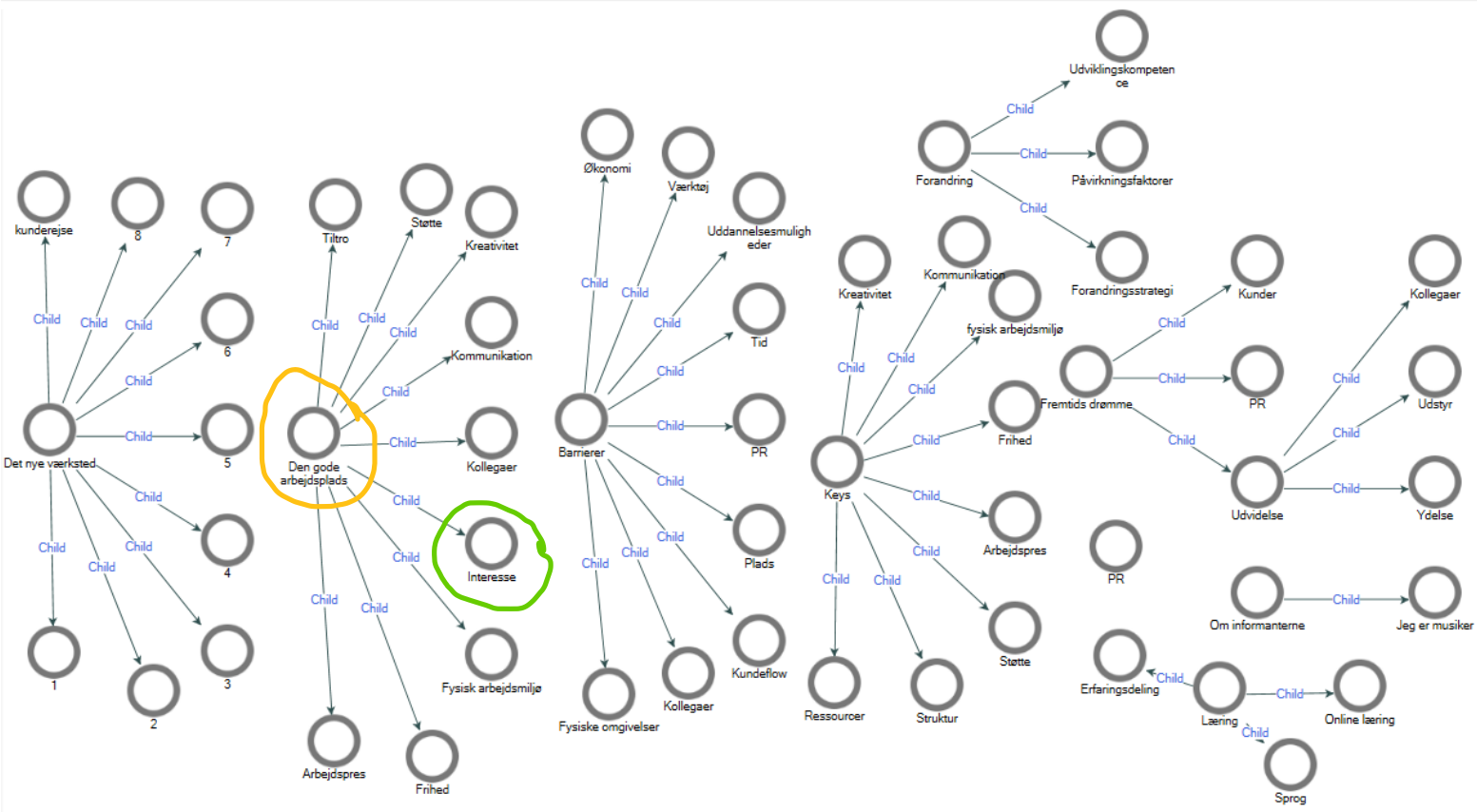
Figur 22: Uddrag fra finsøgning.

Det tydeliggøres i kodningen af den gode arbejdsplads i figur 22, at kollegaer er det tema, der fylder mest for informanterne. Det fremgår blandt andet af figuren, at der under kodningstemaet *kollegaer* er 23 kodninger, der er fundet i 4 af empiriindsamlingerne. Det betyder, at alle informanter nævner kollegaerne som faktor for den gode arbejdsplads.

7.6.4 Fase 4

I fase 4 genbesøger jeg tematikkerne, og foretager en revurderet kodning, hvor jeg tjekker, at kodningerne er som jeg vil have dem (Braun & Clarke, 2006, s. 91).

Jeg vælger her at nedlægge kodningen *co-design*, da jeg ikke finder den aktuel alligevel.



Figur 23: Kodnings oversigt fra NVivo.

Det fremgår af figur 23, at der er 9 overordnede temaer: PR, om informanterne, læring, KEYS, fremtidsdrømme, forandring, det nye værksted, den gode arbejdsplads og barrierer.

De overordnede temaer er inddelt i undertemaer, der angiver kodningsprofilen, som findes under temaet. Det vil sige, at der for eksempel under hovedtemaet *den gode arbejdsplads* (markeret med gul på figur 23) er temaet *interesse* (markeret med grøn på figur 23).

Name	Files	Referen
Det nye værksted	4	23
Den gode arbejdsplads	4	9
Tiltro	3	11
Støtte	4	20
Kreativitet	1	4
Kommunikation	4	22
Kollegaer	4	23
Interesse	4	8
Fysisk arbejdsmiljø	4	11
Frihed	2	11
Arbejdspres	2	3

Figur 24: Uddrag fra kodning.

Det ses på figur 24, at der under temaet *interesse* er 8 referencer, fordelt på 4 empiriindsamlinger. Informanter beskriver interessens relevans for den gode arbejdsplads på følgende måde: *så skal der selvfølgelig være en eller anden form for interesse for det man arbejder med* (Bilag 8, linje 42) og *det arbejde man udfører, skal være ens passion* (Bilag 6, linje 21).

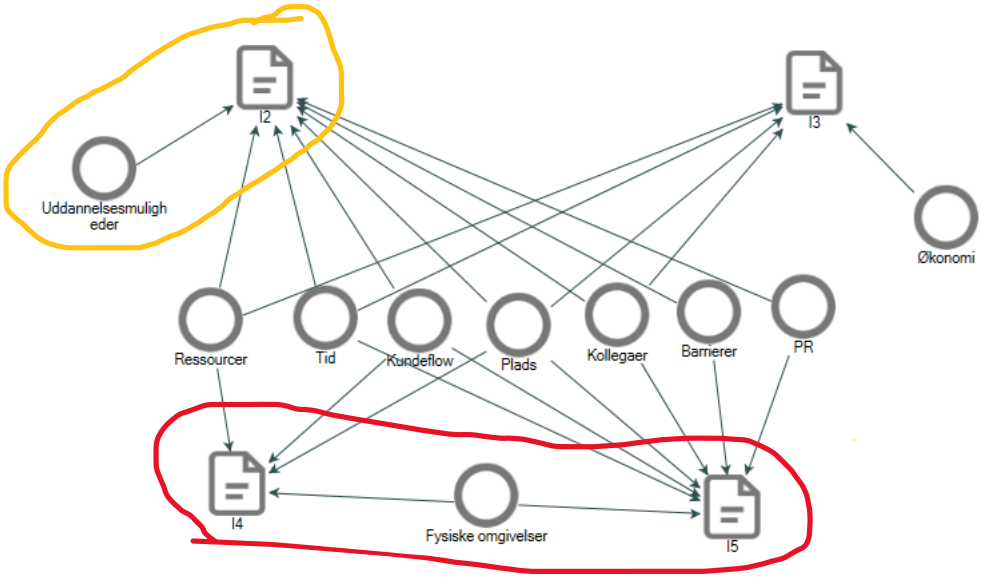
7.6.5 Fase 5

I fase 5 navngives temaerne endeligt (Braun & Clarke, 2006, s. 92). Jeg vælger her, at omdøbe temaet *værktøj* under det overordnede tema *barrierer* samt temaet *udstyr* under det overordnede tema *fremtids drømme* til *ressourcer*. Det vælger jeg, for at bruge samme retorik som Amabile gør i KEYS. Værktøj og udstyr er synonymer for hinanden og hører begge ind under paraplyen tilgængelige ressourcer i Kraft guitars.

7.6.6 Fase 6

I fase 6 udarbejder jeg den endelige rapport over den tematiske analyse. I rapporten findes et overblik over den analyserede empiri. Den tematiske analyse bidrager til at jeg får en visuel synliggørelse af den indsamlede empiri. Det er gennem visualiseringen muligt for mig at se hvilke barrierer, der nævnes på tværs af kilder.

Jeg opretter i NVivo et projekt kort, hvor jeg sammenholder barrierer med empirien, for at få indblik i hvilke informanter, der identificerer hvilke barrierer.



Figur 25: Oversigt over projekt kort, sammenfatning af barrierer og hvor i empirien temaet benævnes.

Af projektkortet i figur 25 fremgår det blandt andet, at de fysiske omgivelser i interview 4 og 5 benævnes som en barriere (Rød), og at uddannelsesmuligheder er en unik barriere, der alene nævnes i interview 2 (Gul).

Visualiseringen tydeliggør, at det er mange af de samme temaer informanterne er optaget af. Der er enkelte afvigelser, hvor der opstår unikke koder, men som udgangspunkt giver visualiseringen indtryk af enighed blandt informanterne. For at undersøge om der er enighed vil jeg i afsnit 9.2 analysere de identificerede barrierer for udvikling i Kraft guitars.

7.7 Workshop

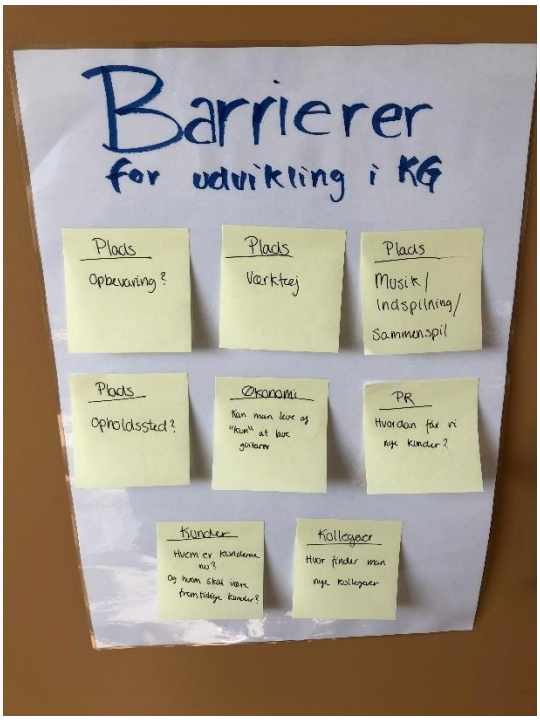
For at uddybe og kvalificere mine fund fra den tematiske analyse og skitserne, afholder jeg en workshop. Jeg har under workshoppen fokus på gruppe tænkning. Jeg gør derfor brug af en løs model (Halkier, 2016, s. 42), med høj deltagerstyring for at informanterne kan diskuterer med hinanden, frem for at forholde sig til præfabrikerede spørgsmål.

Jeg undersøger gennem workshoppen informanternes udsagn fra analyseinterviewene i plenum, for at undersøge om der er konsensus omkring udvalgte barrierer og perspektiver på virksomhedens udvikling. Derudover bidrager plenum udlægningen til at spejle informanternes udsagn, og få kvalificeret udsagnene.

Det ses for eksempel ved at informanterne løbende kommer med udsagt som *jeg er fundstændig enig* (Bilag 15, linje 856), og *ja, præcis* (Bilag 15, linje 968).

I udarbejdelsen af workshoppen finder jeg inspiration i Walters (2012) afholdelse af workshops. Jeg afholder workshoppen i Kraft guitars nye værksted, inden indflytning. Jeg vælger denne lokation, da det er nemmere at visualisere brugspotentialer og barrierer ved at være fysisk til stede.

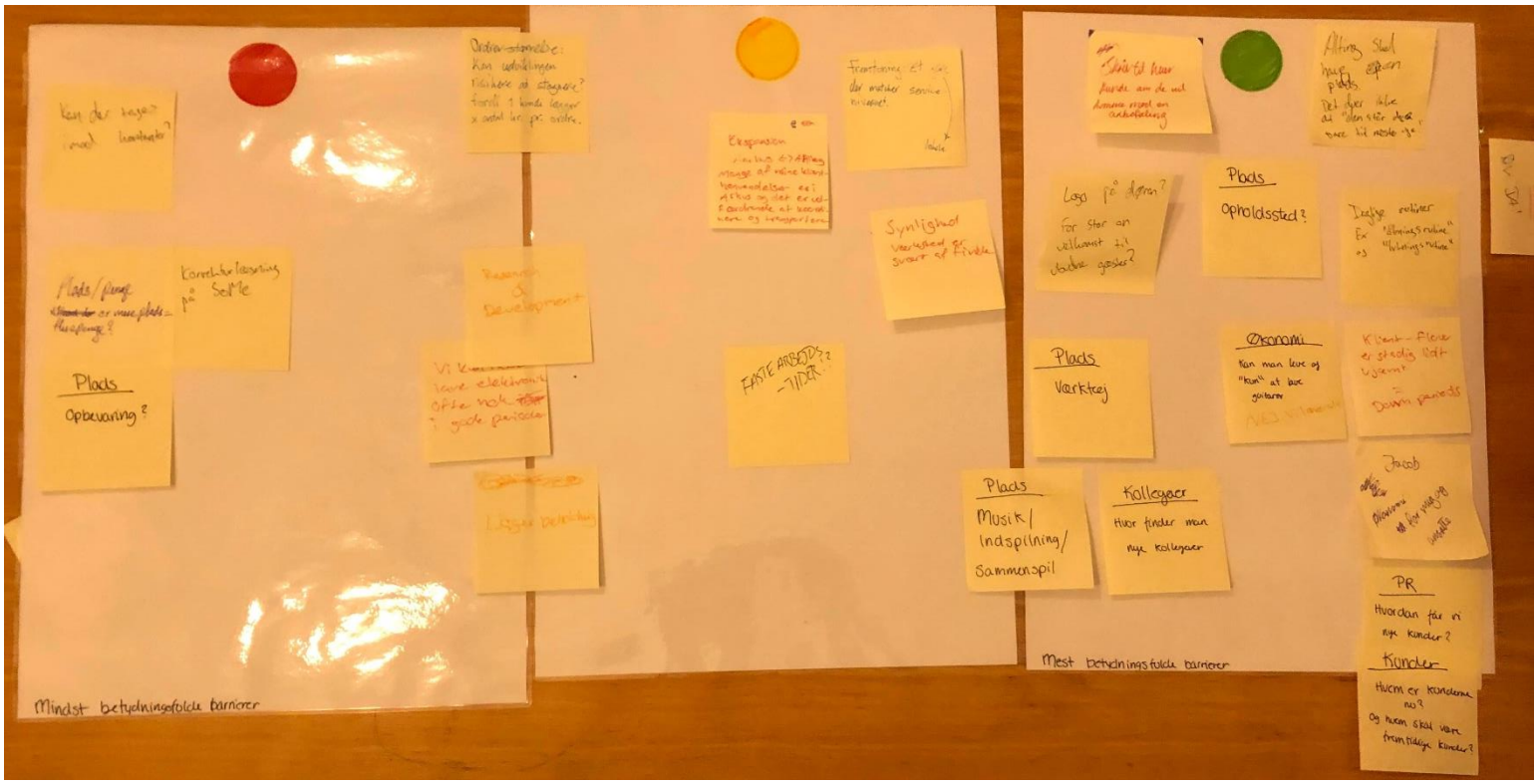
Jeg vælger som Walters at gøre brug af post-it's, hvor barrierer for udvikling i Kraft guitars skrives. Jeg udarbejder nogle post-it's med barrierer, figur 26, som jeg gennem den tematiske analyse identificerer i analyseinterviewene. Der står blandt andet *plads*, *kunder* og *kollegaer*.



Figur 26: Præfabrikerede post-its med barrierer for udvikling.

De præfabrikerede post-it's bruges til at begynde samtalen, hvorefter informanterne har 15 minutter til selv at skrive udsagn på post-it's. Informanternes udsagn omfatter *synlighed, fremtoning, arbejdstider* og *daglige rutiner*.

Efterfølgende inddeles barriererne på en hierarkisk tre trins skala, der kan ses i figur 27. Her er de mest betydningsfulde barrierer placeret på trin 1(grøn) og de mindst betydningsfulde placeret på trin 3 (rød).

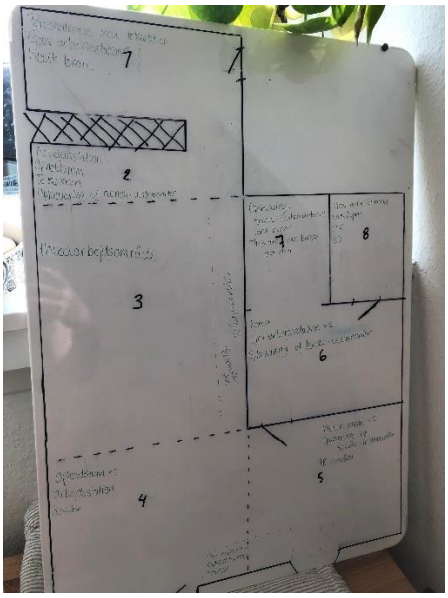


Figur 27: Billede af hierarkisk tre trins skala fra workshop.

Workshoppen bidrager positivt til spejlkriteriet, da informanterne har mulighed for at be- og/eller afkræfte tolkninger på baggrund af analyseinterviewene. Derudover bidrager workshoppen til horisontsammensmeltning mellem undertegnet og informanterne, men også informanterne imellem.

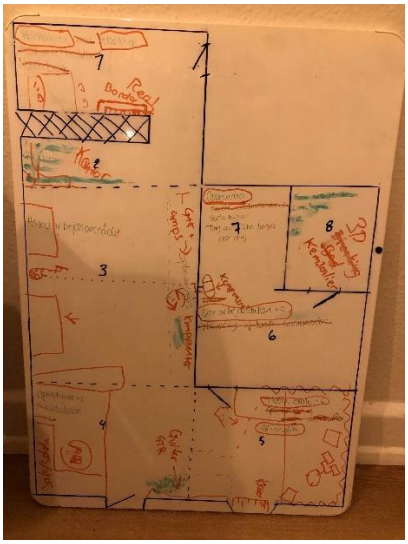
Gennem workshoppen gør informanterne ubevidst brug af scenarios (Costa, 2023) til at beskrive barriererne de oplever samt brugsscenarier.

Efter at have arbejdet med i fællesskab at identificere barrierer for udvikling hos Kraft guitars, skal informanterne udarbejde en fælles skitse over det nye værksted. Informanternes individuelle skitser fra analyseinterviewene danner her baggrund for refleksion. Jeg har forud for workshoppen skrevet informanternes indretnings ideer på whiteboardet med skitsen, hvilket ses i figur 28.



Figur 28: Skitse over det nye værksted, men påskrevne ideer til indretning.

Skitsen fra figur 28, bruges som udgangspunkt for informanternes fælles skitse. Den fælles skitse ses i figur 29.



Figur 29: Skitse over det nye værksted, med påskrevne ideer til indretning efter workshoppen.

Informanterne diskuterer rummenes funktioner og når i fællesskab frem til den endelige skitse, som er rammesættende for indretningen i det nye værksted.

8 Teori

Jeg kortlægger i nedenstående de teorier, som er essentielle for forståelsen af specialet. Først beskæftiger jeg mig med Sanders og Stappers, som har introduceret en række af de værktøjer, teknikker og metoder, som benyttes i dag til at drive og inspirere designs fra et individorienteret perspektiv (Sanders, 2023). *Jeg tager i specialet udgangspunkt i teorierne co-design, design landskabet og kreativitet.*

Efterfølgende ser jeg med Brandi og Elkjærs perspektiv nærmere på den lærende organisation, hvorigennem Gadamers begreber om forforståelse kvalificeres. Med afsæt i den lærende organisation og erfaringslæring vil aktionslæring blive udfoldet som specialets læringsteori.

Slutteligt vil forandring blive præsenteres som metodiskteori, her vil jeg præsentere påvirkning faktorer, udviklingskompetence, forandringsstrategi og Lewins trefasede forandringsproces.

8.1 Co-design

Sanders og Stappers (2008) refortolker strukturen i designprocessen med deres begreb co-design. Tidligere design-teoretikere beskæftiger sig med en bruger centreret tilgang (UCD[3]), hvor tiltag foretages på vegne af brugeren. Mens der med en co-design orienteret tilgang udarbejdes tiltag i samarbejde med brugere uden design baggrund (Stappers & Sanders, 2008, s. 5). I co-design anses brugeren som ekspert inden for hens arbejdsfelt (Sanders & Stappers, 2008, s. 12).

Co-design bør i Sanders og Stappers (2008) optik ikke forveksles med co-creation (Sanders & Stappers, 2008, s. 6). Ifølge Sanders og Stappers (2008) afviger co-creation fra co-design, da co-creation refererer til alle former for kreativt samarbejde mellem to eller flere individer (Sanders & Stappers, 2008, s. 6).

Designere rykker med co-design tættere på brugeren, og foretager tiltag baseret på brugerens ønsker og behov (Stappers & Sanders, 2008, s. 5). Der er ofte en bred diversitet i co-design grupper, hvilket stiller krav til forskerens egenskaber som facilitator (Sanders & Stappers, 2008, s. 13). I traditionelle designprocesser agerer forskeren oversætter mellem brugerne og designerne, men ved co-design må forskeren facilitere et miljø, hvor der er en åbenhed så

[3] User-centered design

brugerne får mulighed for at involvere sig i designprocessen, trods brugernes manglende erfaring (Sanders & Stappers, 2008, s. 14)

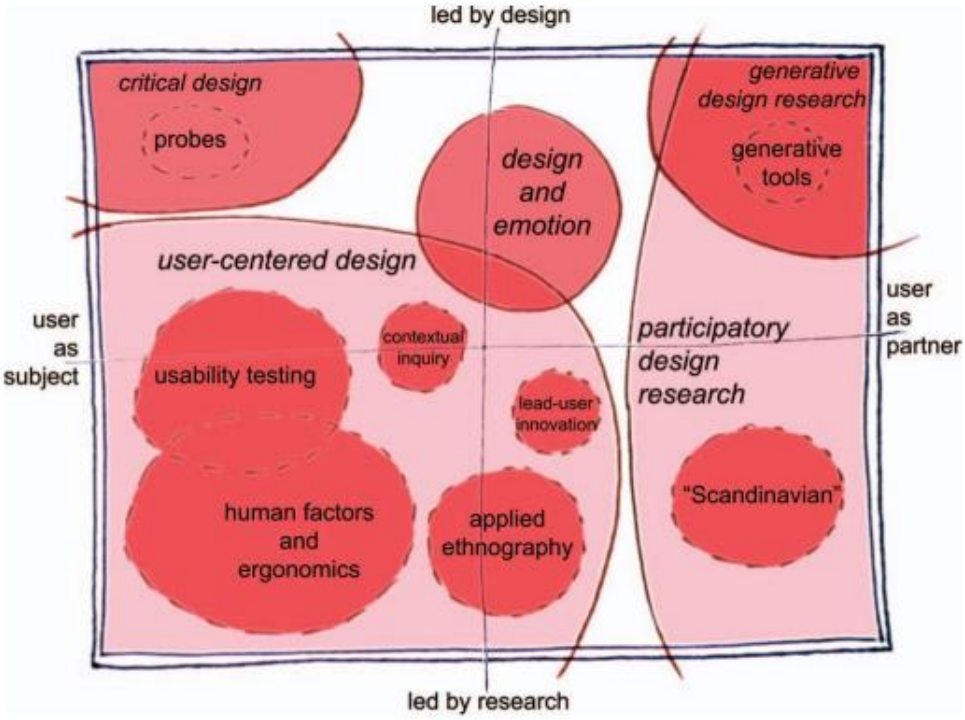
For at visualisere forskellen på design typer udvikler Sanders i 2006 *the landscape of design* (Sanders et al., 2006, s. 4).

8.1.1 The landscape of design

The landscape of design, som ses i figur 30, består af tre perspektiver, to dimensioner og en række zoner, clusters og bobler (Sanders et al., 2006, s. 5).

De tre perspektiver er:

1. Et *survey* perspektiv, hvor tiltag ses og beskrives udefra (Sanders et al., 2006, s. 4).
2. Et rute perspektiv, hvor tiltag beskrives indefra, og ændres efter placering i forhold til tiltaget (Sanders et al., 2006, s. 5).
3. Et stirre perspektiv, hvor tiltag ses og beskrives fra et fast punkt (Sanders et al., 2006, s. 5).



Figur 30: The landscape of design (Sanders & Stappers, 2008, s. 6, figur 1)

De to dimensioner kommer til udtryk som en vertikal og en horisontal.

Den vertikale dimension beskriver fremdriften ved design tilgangen. Fremdriften kan være design- eller forskningsdrevet (Sanders et al., 2006, s. 5). I figur 30 beskrives den vertikale dimension som *led by designer* og *led by researcher*.

Den horisontale dimension defineres af deltagernes mindset (Sanders et al., 2006, s. 5). På figur 30 kommer mindsettene til udtryk som *user as subjekt* og *user as partner*. De to poler repræsenterer to design kulturer (Sanders et al., 2006, s. 5). I højre side ses brugeren som en ligeværdig partner, med ekspertviden inden for feltet. Her inviteres brugeren til at deltage aktivt i design processen (Sanders et al., 2006, s. 5). I bunden af venstre side er forskeren eksperten, som inddrager brugeren for eksempel gennem interviews. Her ses brugeren som et forskningselement, der skal undersøges for at udarbejde tiltag på vegne af brugeren (Sanders et al., 2006, s. 5). I toppen af venstre side er designeren eksperten, som skaber ting for at få en reaktion fra en potential bruger gruppe (Sanders et al., 2006, s. 5), her er ingen forudgående samtale med brugerne (Sanders et al., 2006, s. 7).

The landscape of design skal ifølge Sanders (2006) ikke ses som stilstående. Elementer af en designproces kan for eksempel være drevet med brugeren som partner, mens brugeren i andre aspekter af processen ses som et *subjekt* (Sanders et al., 2006, s. 5).

Designforskningsrummet visualiseret på figur 30 som zoner, clusters og bobler (Sanders et al., 2006, s. 5). De fire zoner, critical design, user centered design (UCD), design and emotion og participatory design, repræsenterer hver deres design tilgang. Inden i zonerne ses clusters og bobler med aktiviteter. UCD er den største zone på design landskabet, da det i praksis er den mest bearbejdede zone (Sanders et al., 2006, s. 5). Inden i zonen ses tre clusters (*human factors and ergonomics, applied ethnography* og *usability testing*) og to bobler (*contextual inquiry* og *lead-user innovation*).

Clustrene repræsenterer anerkendte værktøjer og metoder, som bruges inden for zonen (Sanders et al., 2006, s. 5). Boblerne repræsenterer værktøjer og metoder, som endnu ikke er anerkendte inden for zonen (Sanders et al., 2006, s. 6).

Co-design udspringer fra zonen participatory design (Sanders & Stappers, 2008, s. 6), hvor designprocessen omfatter aktiviteter, hvor brugerne er involveret for at sikre, at designet lever op til brugernes ønsker og behov (Sanders et al., 2006, s. 6).

I zonen participatory design ses clustrene og *Scandinavia* og *generative design research* samt boblen *generative tools* (Sanders et al., 2006, s. 6 ; Sanders & Stappers, 2008, s. 6).

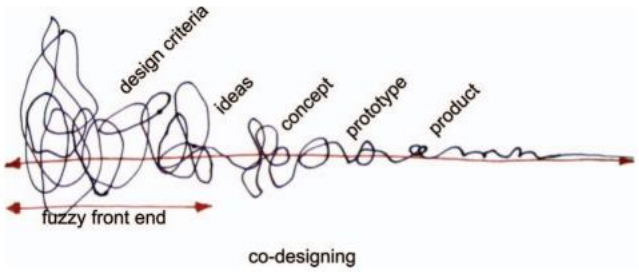
Scandinavia henviser til skandinaviske forskningstraditioner fra 1980'erne, hvor brugerne er involveret i hele designudviklingsprocessen (Sanders et al., 2006, s. 6). Formålet med den skandinaviske model er at kombinere ekspertise fra designere og forskere med situerede erfaringer fra brugerne, hvis arbejdsliv påvirkes af tiltagene.

Generative design research indeholde boblen generative tools, som er karakteriseret ved målet om at skabe et fælles sprog mellem designere/forskere og brugere (Sanders et al., 2006, s. 6). Her er det fælles sprog en forudsætning for forståelse af konteksten for brugen af det/de tiltag der skal udvikles (Sanders et al., 2006, s. 6).

Generative design research er kendetegnet ved brugen af design thinking tidligt i *fuzzy front end* af designudviklingsprocessen (Sanders et al., 2006, s. 6).

8.1.2 Fuzzy front end

Fuzzy front end henviser til opstarten af en designproces, hvor ønskede tiltag endnu er udefineret (Sanders & Stappers, 2008, s. 7). I figur 31, ses en visualisering af designprocessen, hvor det fremgår, at en designproces ikke er lineær, men fuzzy.



Figur 31: Fuzzy front end (Sanders & Stappers, 2008, s. 6, figur 2).

Det fremgår af figur 31, at der er de største udsving i designprocessens begyndelse, og i takt med at ideer og koncepter specificeret bliver udsvingene mindre og mindre (Sanders & Stappers, 2014, s. 10). I fuzzy front end benyttes metoderne og værktøjerne fra participatory design, hvilket betyder, at det er her co-design i høj grad kommer til udtryk. Efter fuzzy front end, tager designprocessen karakter som en traditionel designproces (Sanders & Stappers, 2014, s. 10).

Implementering af tiltag fra en designproces vil medføre en forandring, da brugernes arbejdsliv påvirkes af tiltagene.

8.2 Den lærende organisation

Forandring anskues af Brandi og Elkjær (2011) som anledning til læring. Brandi og Elkjær mener, *"at læringsmuligheder opstår som sammenstød mellem forskellige fortællinger af virksomhedens indhold, formål, ledelse og organisering i både tid og rum",* og *"at organisatoriske læringsmuligheder opstår i spændingsfyldte fortællinger som et før, nu og efter"* (Brandi & Elkjær, 2011, s. 73).

Brandi og Elkjær siger altså, at læringsmuligheder opstår ud af forstyrrelser. Arbejdslivet er præget af vaner og erfaringer, hvorfor der kan argumenteres for, at der er tale om forstyrrelser af vaner og erfaringer. Brandi og Elkjær definerer vaner som kontinuerlige transaktioner i situationer, hvor erfaringer leves og udforskes, når situationen kræver det (Brandi & Elkjær, 2011, s. 75). Det Brandi og Elkjær her definerer kan sidestilles med Gadamers tolkning af begrebet forforståelse.

Gadamer taler om, at forforståelsen er forudsat og at den danner grobund for fremtidige forståelser (Gadamer, 2007, s. 315), mens Brandi og Elkjær taler om at erfaringer danner grundlaget for fremtidige (Brandi & Elkjær, 2011, s. 75). Såfremt Gadamers begreb forforståelse indsættes i Brandi og Elkjærs teoretiske perspektiv på læring vil man kunne sige, at forstyrrelser af et individs forforståelse vil kunne føre til læringsmuligheder.

Med Brandi og Elkjærs perspektiv på læring, og inddragelsen af Gadamers begreb forforståelse, samt specialets grundlæggende anskuelse, der hører under det fortolkningsvidenskabelige paradigme, finder jeg, at aktionslæring er den læringsteori, som er mest relevant at anvende i dette speciale.

8.2.1 Aktionslæring

Aktionslæring er en praksisnær tilgang til at skabe læring i praksiskontekster (Grieger & Kofoed, 2009, s. 8). Aktionslæring er baseret på aktiv erfaringsdannelse, ved at facilitere et læringsforum, hvor en læringsgruppe forholder sig systematisk til erfaringsopsamling (Grieger & Kofoed, 2009, s. 8).

Aktionslæring dækker over aktiviteter, hvor der skabes forbindelse mellem handling og læring, både på individ- og kollektivt niveau (Grieger & Kofoed, 2009, s. 12). Der er i aktionslæring et socialt menneskesyn, hvilket bevirker, at læring forstås som menneskelige erfaringer, der skabes i (sociale)samspil med omverden (Grieger & Kofoed, 2009, s. 12).

For at forstå hvordan erfaringer er rammesættende for aktionslæring vælger jeg, at opstille fire faser: planlægning, gennemførsel, evaluering og justering. De fire faser ses i figur 32, og gennemgås nedenfor.

Figur 32: Aktionslærings fire faser: planlægning, gennemførsel, evaluering og justering. Udarbejdet af undertegnet.

Planlægning, her planlægges den konkrete aktion. Under planlægningen opsættes der mål med aktionen, og udarbejdes en rollefordeling. Planlægningen vil bære præg af læringsgruppens erfaringer, som vil udgøre deres fælles forforståelse.

Gennemførsel, hvor aktionen gennemføres. De involverede udfører deres, fra rollefordelingen, tildelte opgaver. Der er her tale om læring på individplan. Afhængig af individets erfaringer er der tale om akkomodativ eller assimilativ læring. Ved akkomodativ læring er der tale om 'ny' læring, her har individet altså ingen tidligere erfaringer. Hvorimod der ved assimilativ læring bygges videre på eksisterende erfaringer.

Evaluering opstår som følge af erfaringsudveksling. Efter gennemførsel af en aktion skal læringsgruppen reflektere over forløbet. Der er her tale om kollektiv læring, hvor de enkelte individer gennem erfaringsudveksling lærer på baggrund af de andre individers erfaringer. Den fælles evaluering skal føre til den læring, som organisationen skal justere sine indsatser efter, og bygge den følgende aktion på.

Der er gennem erfaringsudvekslingen mulighed for, at implicit viden gøres til eksplicit viden, hvilket kan komme virksomheden til gavn, da implicit viden ofte er ekspertviden, som er kendetegnet ved, at "man bare gøre det" (Hansen et al., 2013, s. 485).

Justering er sidste fase i den aktionslærende cirkel. Her vil læringen fra de foregående faser fører til kvalificerede justeringer i aktionerne, hvorefter processen begynder forfra.

Jeg har valgt at visualisere aktionslærings fire faser i en cirkel, for at tydeliggøre, at der er tale en tilbagevendende proces. Læringen stopper aldrig, fordi individerne i organisationen hele tiden vil etablere nye individuelle og kollektive erfaringer (forforståelser), som tilegnes og dannes i lyset af tidligere erfaringer, og påvirker fremtidige erfaringer. Individets erfaringer definerer deres kompetenceprofil.

8.2.2 Kompetence

Le Deist og Winterton beskæftiger sig i reviewet *what is competence* fra 2005 med definitionen og brugen af kompetencebegrebet (Le Deist & Winterton, 2005). Le Deist og Winterton argumenterer gennem reviewet for, at kompetencebegrebet er multi-dimentionelt, og at det kræver en holistisk typologi, at forstå kombinationen af viden, færdigheder og sociale kompetencer (Le Deist & Winterton, 2005, s. 39). Le Deist og Winterton udarbejder som et led i reviewet nedenstående figur (figur 33), som giver et overblik over kompetencedimensionerne mellem konceptuel og operationel kompetence samt erhvervs og personlig kompetence.

	Occupational	*Personal*
Conceptual	Cognitive competence	Meta competence
Operational	Functional competence	Social competence

Figure 1. Typology of competence.

Figur 33: Overblik over kompetencedimensioner, udviklet af Le Deist og Winterton under reviewet What is competence (Le Deist & Winterton, 2005, s. 39, figur 1).

Konceptuel kompetence dækker over viden og forståelse, mens de operationelle kompetencer kommer til udtryk gennem færdigheder (Le Deist & Winterton, 2005, s. 39).

Erhvervskompetencen beskriver de faglige kompetencer, som er de arbejdsopgaver et individ kan varetage (Le Deist & Winterton, 2005, s. 37). Erhvervskompetencer kan siges at være de kompetencer der er erhvervet gennem formel uddannelse. De personlige kompetencer dækker over kompetencer som beskriver individets menneskelige egenskaber (Le Deist & Winterton, 2005, s. 38). De personlige kompetencer bygger på erfaringsbaseret læring.

Ud fra kompetencerne udspringer kompetencedimensionerne, kognitiv, funktionel, social og meta kompetence.

Viden og forståelse er omfattet af kognitiv kompetence, færdigheder kommer til udtryk i den funktionelle kompetence, mens personlige kompetencer ses under den sociale kompetence (Le Deist & Winterton, 2005, s. 39). Meta kompetencen adskiller sig fra de tre andre, da den dækker over erhvervelse af de andre kompetencer. For at illustrerer det, udarbejder Le Deist og Winterton figur 34.

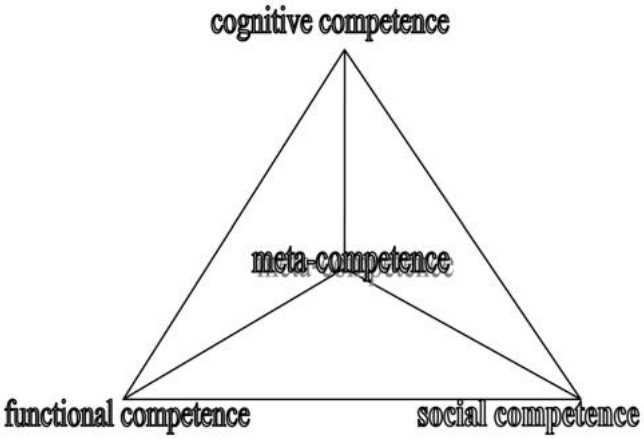


Figure 2. Holistic model of competence.

Figur 34: Holistisk model over kompetencer, udviklet af Le Deist og Winterton under reviewet What is competence (Le Deist & Winterton, 2005, s. 40, figur 2).

Figur 34 viser en holistisk model over kompetencedimensionerne. Le Deist og Winterton vælger i den holistiske kompetence model, at placer meta kompetencen i midten, for at synliggøre, at den faciliterer tilegnelsen af de andre kompetencer (Le Deist & Winterton, 2005, s. 41).

Der bør ud fra det teoretisk perspektiv, som Le Deist og Winterton præsenterer i reviewet skal der være en kombination af personlige og erhvervskompetencer.

8.2.3 Opsummering: Den lærende organisation

Den lærende organisation er som præsenteret i ovenstående en organisation, hvor medarbejderne løbende lærer af og reflekterer over erfaringer, hvilket bevirker, at organisationens kompetenceprofil ændrer og udvikler sig.

Læringsmulighederne opstår ud af forstyrrelser af forforståelser i arbejdslivet. Forforståelser dækker over den viden, vaner og erfaringer, som et individ har. Forstyrrelse af forforståelsen vil bidrage til ny forståelse.

I den lærende organisation bidrager aktionslæring til at skabe læring igennem medarbejdernes fælles læreprocesser i forskellige samarbejdsrelationers organisering og kontekster (Grieger & Kofoed, 2009, s. 14).

8.3 Forandring

Forandring af sociale systemer er komplekse og forandringsprocessen kan variere, alt efter hvor forandringspresset kommer fra, hvilken forandring der er tale om, og virksomhedens udviklingskompetence (Jacobsen, 2005, s. 207; Hansen et al., 2013, s. 451).

8.3.1 Påvirkningsfaktorer for forandring

Incitamentet for forandring, opstår altid som følge af et forandringspres. Forandringspresset kan være internt eller eksternt (Hansen et al., 2013, s. 451).

Et eksternt forandringspres opstår som følge af ydre faktorer, som for eksempel samfundet, kunder og markedet (Hansen et al., 2013, s. 452).

Et internt forandringspres udspringer af indre faktorer, som for eksempel lav effektivitet, høje personaleomkostninger og manglende økonomisk gevinst (Hansen et al., 2013, s. 452).

Forandringspresset er ikke statiske, men kan være simultane, og der kan være en vekselvirkning mellem internt og eksternt pres gennem forhandlingsprocessen (Hansen et al., 2013, s. 457).

Forandringspresset kan have betydning for virksomhedens udviklingskompetence (Hansen et al., 2013, s. 457).

8.3.2 Udviklingskompetence

Virksomheders udviklingskompetence bestemmes af virksomhedens evne og vilje til forandring (Hansen et al., 2013, s. 457). Virksomhedens kompetencer defineres af virksomhedens medarbejdere, da det er medarbejderne, som udgør virksomheden. Ændring i medarbejderstaben, vil derfor medføre ændring af virksomhedens kompetencer (Jacobsen, 2005, s. 183). Virksomhedens udviklingskompetence dermed også beskrives som medarbejdernes evne og vilje til forandring.

Der ses ofte en **modstand mod forandring** i medarbejderstaben (Jacobsen, 2005, s. 171). For at forstå hvor modstanden kommer fra, må man se på medarbejdernes arbejdsliv, og hvilke ændringer forandringen vil medføre (Jacobsen, 2005, s. 178). Forandringer indeholder et ukendt element, for hvordan bliver det efter forandringen? Og hvilke krav stiller ændringerne til medarbejderen? Det ukendte element kan gøre medarbejderne utrygge (Jacobsen, 2005, s. 178).

For at mindske modstanden mod forandringen, bør man overveje følgende (Jacobsen, 2005, s. 193):

- Hvor klar og entydig er forandringsideen
- Hvad forandres
- Hvor omfattende er forandringen
- Hvad er tidsperspektivet på forandringen
- Hvordan tilrettelægges forandringsprocessen

For at mindske modstanden mod forandringen, og øge virksomhedens udviklingskompetence, er det altså væsentligt, at medarbejderne er orienteret om grundlaget for forandringen, hvad forandringen medfører, hvor lang implementeringsforløbet forventes at være, og hvordan forandringsprocessen planlægges (Hansen et al., 2013, s. 459). Derudover kan virksomhedens udviklingskompetence påvirkes af, hvilken forandringsstrategi virksomheden vælger.

8.3.3 Forandringsstrategi

Forandringer kan inddeles i to hovedstrategier, strategi E og O. De to strategier har forskellige kendetegn, som adskiller dem fra hinanden (Jacobsen, 2005, s. 209).

Strategi E står for *econimic* og har til formål at skabe øget økonomisk værdi. Der fokuseres i strategi E på formelle strukturer og systemer (Jacobsen, 2005, s. 209). Forandringen er drevet af ledelsen, efter top-down princippet (Jacobsen, 2005, s. 213). Her er det ledelsen, der har vurderet, at der er et behov for forandring (Jacobsen, 2005, s. 210). Forhandlingsprocessen ses som en lineærproces, hvor der er tale om en step-by-step procedure (Jacobsen, 2005, s. 218). Forandringen vil som følge her af være planlagt, gerne under vejledning af konsulenter.

Strategi O dækker over *organization* og henviser til udvikling af organisationens menneskelige ressourcer med henblik på at udvikle og lære af de handlinger og initiativer, som tages. Der er her fokus på udvikling af kultur (Jacobsen, 2005, s. 209). Forandringen har en høj involvering af medarbejdere, og drives efter bottom-up princippet. Forandringer der gennemføres som strategi O er emergent og mindre planlagt. Her beskrives forandringsprocessen som en kontinuerlig læreproces, hvor den ene forandring fører til den næste (Jacobsen, 2005, s. 223).

Strategi E og O opdeles i dette afsnit, for at fremhæve deres forskelligheder. Strategierne bygger på hver sine logikker, og de ses teoretisk som hinandens modsætninger, hvorfor de kan være i konflikt med hinanden. I praksis bruges strategierne simultant, for at reducere modstanden mod forandring gennem forandringsprocessen.

8.3.4 Forandringsproces

Forandringsprocessen består i følge Lewin i tre faser: optøning, bevægelse og fastfrysning (Hansen et al., 2013, s. 459).

Figur 35: Lewins forandringsmodel, de tre faser (Hansen et al., 2013, s. 459, figur 10.5).

Optøningsfasen består i opgørelse med nuværende vaner, erfaringer og tænkemåder. Optøningen sættes i gang ved at organisationen udsættes for et eksternt eller internt forandringspres (Hansen et al., 2013, s. 460).

Bevægelsesfasen er der, hvor selve ændringen finder sted (Hansen et al., 2013, s. 460). Her udarbejder medarbejderne nye erfaringer, så de stemmer overens med organisationens fremtidsplaner.

Fastfrysningen finder sted efter ændringen, og udgør organisationens *new normal* (Hansen et al., 2013, s. 460).

Lewin er særligt fokuseret på optøningsfasen, da han mener, at en *god* optøning er en forudsætning for at opnå det ønskede resultat med forandringen (Jacobsen, 2005, s. 309). En god optøningsfase bidrager ifølge Lewin til at mindske modstanden mod forandringen og styrke virksomhedens udviklingskompetence (Hansen et al., 2013, s. 459).

Lewin opfølger sin teori om forandringsprocessens tre faser med tre nødvendigheder. Du skal som arbejdsgiver motivere dine medarbejdere i *optøningsfasen*, herefter skal du gennem *bevægelsen* kommunikere effektivt, og lade medarbejderne få mulighed for at skabe nye erfaringer og transaktioner under de nye rammer. Slutteligt skal hele processen *fastfryses* for at sikre stabilitet (Hansen et al., 2013, s. 462).

Ifølge Lewin må individets adfærd ses og forandres i lyset af den kollektivets adfærd, erfaringer og normer (Jacobsen, 2005, s. 309). Med det forstår jeg, at Lewin mener, at medarbejderne under *gennemførsel* af aktioner opnår individuelle erfaringer, som gennem *evalueringens* erfaringsudveksling sættes i relief til kollektivets erfaringer (Se afsnit 8.2.1).

9 Analyse

Analysen er delt i to. Den første del tager udgangspunkt i interview 2-5 og er opbygget efter tragtmodelen, der er præsenteret i afsnit 7.2, figur 14. Her vil jeg kortlægge, hvad en god arbejdsplads er, og identificere barrierer for udvikling i Kraft guitars, som jeg vil sammenholde med KEYS. Efterfølgende vil jeg sammenholde informanternes skitser af det ideale værksted.

Analysens anden del bygger på den indsamlede empiri fra workshoppen. Jeg vil her præsentere informanternes fælles skitse af det nye værksted, og præsentere hvordan det nye værksted ender med at se ud.

Derudover kortlægger jeg forandringen, og kommer med et bud på, hvordan forløbet i Kraft guitars ser ud, med brug af Lewins trefasede forandringsmodel.

Del 1

9.1 Den gode arbejdsplads

For at kortlægge den gode arbejdsplads spørger jeg i interviewguide 2 (Bilag 4), *hvad er en god arbejdsplads?* Informanternes udsagn går her i mange retninger, jeg følger informanternes fortællinger og perspektiver, og ender ud med nedenstående kodning.

Name	Files	Refere
Den gode arbejdsplads	4	9
Tiltro	3	11
Støtte	4	20
Kreativitet	1	4
Kommunikation	4	22
Kollegaer	4	23
Interesse	4	8
Fysisk arbejdsmiljø	4	11
Frihed	2	11
Arbejdspres	2	3

Figur 36: Uddrag fra kodning i NVivo. Uddraget viser kodningen den gode arbejdsplads.

Det fremgår af figur 36, at den *gode arbejdsplads* som overordnet tema har følgende undertemaer: Tiltro, støtte, kreativitet, kommunikation, kollegaer, interesse, fysisk arbejdsmiljø, frihed og arbejdspres.

Derudover fremgår det, at de undertemaer der fylder mest, er kollegaer, støtte og kommunikation. Her er der 20-23 kodninger fordelt på de fire empiriindsamlinger.

9.1.1 Kollegaer, støtte og kommunikation.

En god arbejdsplads er ifølge informant 1 et sted der *tror på sine medarbejdere og at de vil det bedste for virksomheden* (Bilag 6, linje 21-24). Hvilket bevirker *at man må gøre hvad man vil, fordi det hele er et middel mod ét mål* (Bilag 6, linje 25-28). Derudover siger informant 1, at *for mig, der er det det kollegiale, der betyder meget, men også en god tone og anerkendelse som; du er fandme god, du gør det godt, det var pissegodt løst der i sidste opgave* (Bilag 6, linje 56-60).

Informant 2 fortæller, at *det er ekstremt vigtigt med et godt arbejdsmiljø* (Bilag 8, linje 25). Da jeg spørger ind til definitionen på et godt arbejdsmiljø, svarer informant 2, at det er et sted med *gode professionelle relationer og personlige relationer til dem man arbejder med, til både kollegaer og chefer* (Bilag 8, linje 29-31).

Ifølge informant 3 er den gode arbejdsplads et sted, hvor man *kan få lov til og arbejde med noget, hvor man føler, at man er noget værd, både i kraft af sine professionelle kompetencer, men også fordi man bringer noget til bordet qua sin person* (Bilag 10, linje 39-42). Derudover er det vigtigt, at man *bliver hørt, at ens perspektiver vægtes på niveau med andres, og at man ikke bliver tromlet rent fagligt eller underkendt for din faglige viden* (Bilag 10, linje 59-63).

Informant 4 fortæller, at en god arbejdsplads er en, hvor *der bliver lyttet til medarbejdere, hvor man har indflydelse på ens egne opgaver* (Bilag 12, line 43-45), *også det er vigtig, at der er et godt kollegialt samarbejde, at man kan få venner, selv om at det er fra en arbejdsplads* (Bilag 12, linje 49-50).

Fælles for informanternes udsagn er, at de indeholder et personligt, og et professionelt perspektiv. Det er vigtigt for informanterne, at deres kollegaer anerkender dem for deres faglighed, men i lige så høj grad deres person.

Informanterne taler her ind i kompetencebegrebet, og beskriver med egne ord, hvorfor et endimensionalt kompetencebegreb ikke tager hensyn til det hele menneske.

Informanterne tillægger den sociale kompetence stor værdi i deres beskrivelse af den gode arbejdsplads. De sociale kompetencer bygger på personlige- og operationelle kompetencer, hvilket er de kompetencer informanterne beskriver, når de kommer med udsagn om menneskelige egenskaber. De menneskelige egenskaber beskrives blandt andet i udsagnene om at der skal være en god tone, man skal anerkende og lytte til hinanden.

9.1.2 Fysisk arbejdsmiljø

Der er blandt informanterne enighed om, at det fysiske arbejdsmiljø er en vigtig faktor på den gode arbejdsplads.

Informant 2 definerer det fysiske arbejdsmiljø på følgende måde, *gode fysiske rammer, det er, at man får stillet det til rådighed, der gør, at man kan udføre sit arbejde, at det ikke bliver de fysiske rammer eller udstyr, som begrænser en* (Bilag 8, linje 31-33).

For informant 2 handler det fysiske arbejdsmiljø altså om at have de remedier til rådighed, som han skal bruge. For informant 3 handler det i højere grad om *at man har et sted og være, som er rart* (Bilag 10, linje 163). Da jeg spørger ind til, hvad der ville kunne gøre det *rart*, fortæller informant 3, at man skal *kunne smide sig i en sofa eller på en i en stol og bare hvad hænge ud* (Bilag 10, linje 172-174), *uden og stå i vejen for det produktive der foregår* (Bilag 10, linje 177). Ud fra informant 3's udsagn tolker jeg, at der på den gode arbejdsplads er forskellige zoner, så man har mulighed for at ændre miljø, så det passer til den pågældende arbejdsopgave, samt at der skal være et sted, hvor man kan holde pause væk fra hovedarbejdsområdet.

Informant 4 bringer endnu et perspektiv på banen, da han siger, at arbejdspladsen ikke må være i *forfald* (Bilag 12, linje 52), og at det er vigtigt, at der *bliver gjort noget ved det, hvis der er fejl og mangler* (Bilag 12, linje 52-53).

Det fysiske miljø på den gode arbejdsplads skal på baggrund af ovenstående være inddelt i zoner efter arbejdsopgave, der skal være de remedier man skal bruge, og hvis noget går i stykker, skal det repareres eller erstattes.

Mine fund i informanternes udsagn om det fysiske arbejdsmiljø på den gode arbejdsplads har følgende lighedstræk med de fund Walters (2012) gør. Walter finder, som undertegnet, at det fysiske arbejdsmiljø bør være åbent, med zoner hvor det er muligt at bryde med daglige rutiner (Walter, 2012, s. 645). Walters finder yderligere, at der i det fysiske arbejdsmiljø bør indtænkes en struktur, så man undgår blandt andet lyd forstyrrelser (Walter, 2012, s. 645).

9.1.3 Arbejdspres og interesse

For informant 4 er det vigtigste, at *de arbejdsopgaver jeg er tildelt, det er nogle, som jeg føler mig oven på, nogen som jeg ved, hvad jeg skal gøre ved* (Bilag 12, linje 79-80). I forlængelse her af siger informanten: *Jeg kan godt lide udfordringer, og jeg er klar på at tage et eller andet hvor man lige siger: øhhh... det kan jeg godt klarer, også hvor man måske ikke lige helt ved, hvordan man skal gøre det, men man finder ud af det hen ad vejen* (Bilag 12, linje 80-85).

Informant 3 formulerer sig ved at sige, *hvor man får lov til og udvikle sig både personligt og fagligt* (Bilag 10, linje 41). Fælles for informant 3 og 4, er det, at der på en god arbejdsplads er mulighed for at udvikle sig, og påtage sig udfordringer, der understøtter udvikling.

Det italesættes af informant 2, at *der skal være en form for interesse for det man arbejder med* (Bilag 8, linje 42). Det er min vurdering, at informant 2's *interesse* begreb kan sidestilles med informant 4's *udfordring* og informant 3's *udvikling.* De tre begreber omhandler alle et element af erfaring. Hvis du har interesse for et felt, vil du formegentlig også have større erfaring inden for feltet, og du vil være opsøgende for at udvikle og udfordre din erfaring, så dit erfaringsgrundlag bliver endnu større.

9.1.4 Den gode arbejdsplads og KEYS

Informanternes udlægning af den gode arbejdsplads er sammenlignelig med Amabiles KEYS faktorer for udvikling af virksomheder gennem kreativitet (Amabile et al., 1996, s. 1159), der præsenteres i afsnit 4.3.1.1.

Jeg har for at skabe overblik over informanternes udsagns sammenhæng med KEYS udarbejdet nedenstående figur.

KEYS faktor	Nedslag i empiri	Reference
Organizational encouragement	at man er noget værd	Bilag 10, linje 39-42
	at ens perspektiver vægtes på niveau med andres	Bilag 10, linje 59-63
Supervisory encouragement	Det hele er et middel mod et mål	Bilag 6, linje 25-28
	en god tone og anerkendelse	Bilag 6, linje 56-60
	gode professionelle relationer og personlige relationer til dem man arbejder med, til både kollegaer og chefer	Bilag 8, linje 29-31

	at ens perspektiver vægtes på niveau med andres	Bilag 10, linje 59-63
	at der er et godt kollegialt samarbejde	Bilag 12, linje 49-50
Work group support	en god tone og anerkendelse	Bilag 6, linje 56-60
	at ens perspektiver vægtes på niveau med andres	Bilag 10, linje 59-63
	at der er et godt kollegialt samarbejde	Bilag 12, linje 49-50
Freedom	Man må gøre hvad man vil	Bilag 6, linje 25-28
	man har indflydelse på ens egne opgaver	Bilag 12, line 43-45
Sufficient resources	man får stillet det til rådighed, der gør, at man kan udføre sit arbejde	Bilag 8, linje 31-33
	der bliver gjort noget ved det, hvis der er fejl og mangler	Bilag 12, linje 52-53
Challenging work and workload pressure	Jeg kan godt lide udfordringer	Bilag 12, linje 80-85
	udvikle sig både personligt og fagligt	Bilag 10, linje 41
	der skal være en form for interesse for det man arbejder med	Bilag 8, linje 42
Organizational impediments	at ens perspektiver vægtes på niveau med andres	Bilag 10, linje 59-63
Physical work environment (Walter)	man har et sted og være, som er rart	Bilag 10, linje 163

Figur 37: Sammenhæng mellem KEYS og informanternes udsagt i afsnit 9.1.1-9.1.3.

Det fremgår af figur 37, hvilken KEYS faktor der er tale om, hvad der siges i empirien, og hvor det kan findes i transskriberingen. Under KEYS faktoren *freedom* er der to nedslag, *man må gøre hvad man vil* og *man har indflydelse på ens egne opgaver.* De to nedslag repræsenterer informanternes udlægning af KEYS faktoren i relation til den gode arbejdsplads.

Jeg finder det interessant, at informanternes udsagn om den gode arbejdsplads i høj grad stemmer overens med Amabiles KEYS. På baggrund heraf tyder det på, at KEYS på trods af, at det er en ældre teori, fortsat er aktuel. For at kunne konstatere noget konkret om KEYS vil det kræver et mere omfattende studie end der her præsenteres.

9.2 Identificerede barrierer for udvikling

For at identificerer barrierer for udvikling i Kraft guitars tager jeg udgangspunkt i den tematiske analyse, og ser på hvilke temaer der er kodet under det overordnede tema *barrierer*.

Name	Files	References
Barrierer	2	7
Økonomi	1	1
Uddannels	1	5
Tid	3	7
Ressource	3	7
PR	2	5
Plads	4	22
Kundeflow	3	11
Kollegaer	3	6
Fysiske o	2	9

Figur 38: Uddrag fra kodning i NVivo. Uddraget viser det overordnede tema barrierer og de herunderliggende temaer.

Det fremgår af figur 38, at informanterne under det overordnede tema *barrierer* nævner følgende temaer: økonomi, uddannelse, tid, ressourcer, pr, plads, kunde flow, kollegaer og fysiske omgivelser.

9.2.1 Plads

Det tydeliggøres i kodningen af barrierer i figur 38, at pladsen er den barrierer, der fylder mest for informanterne. Det fremgår af figuren, at der under kodningstemaet *plads* er 22 kodninger, der er fundet i 4 af empiriindsamlingerne. Det betyder, at alle informanter nævner pladsen som en barriere for udvikling.

Figur 39: Billede af værkstedets højreside fra døren, som viser informant 2's arbejdsstation.

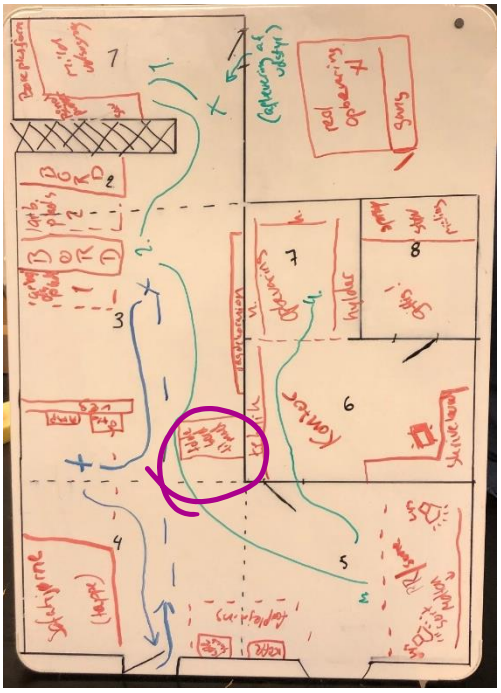
Informant 2 sætter ord på pladsmanglen på følgende måde: *vi lider af pladsmangel, jeg står oven i de forstærkere jeg fikser* (Bilag 8, linje 105) og *der er nogle ting, som vil kunne gøres nemmere, hvis der var flere kvadratmeter til rådighed* (Bilag 10, linje 309-310). Informant 2's udsagn om pladsmangel ses også fysisk på værkstedet. På figur 39 ses et billede af værkstedets højre side fra døren. I forgrunden ses kunders instrumenter og forstærkere, mens informant 2's arbejdsstation kan spottes i baggrunden.

Informant 1 udtrykker ønske om mere plads til værktøj, *som vi ikke har plads til i det nuværende værksted* (Bilag 6, linje 235)

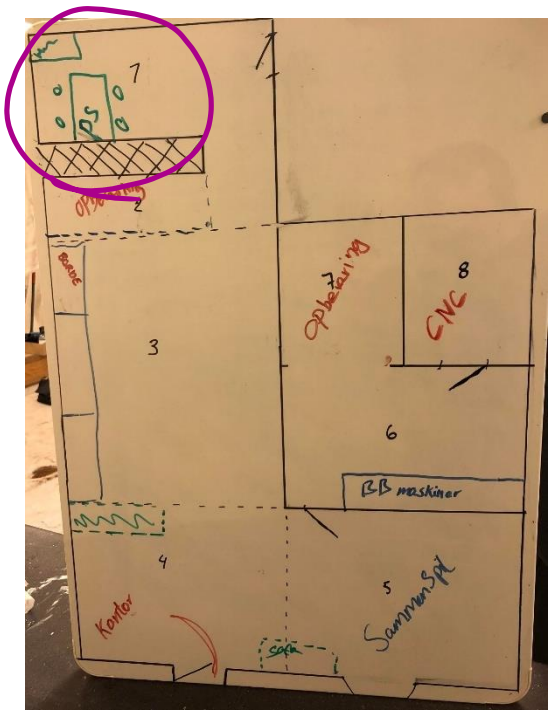
Informant 4 beskriver hvad pladsmanglen betyder for ham: *det kan jeg mærke det stresser mig, og jeg kan ikke nå og omstille mig til det næste jeg skal, fordi jeg kan ikke lige gå et sted hen og sidde og glo ud i luften i ti minutter og være i mit eget hoved* (Bilag 12, linje 140-142*).* Informanten kommer med følgende forslag til hvordan det fysiske arbejdsmiljø kan forbedres i det nye værksted, *man skulle have et hjørne, hvor man spiste frokost eller et andet rum man gik hen og spiste frokost i, eller altså, sådan, at man ligesom får delt det op* (Bilag 12, linje 381-383). Informant 4 oplever altså, at det er *stressende* at skulle sidde blandt arbejdsopgaver og holde pause, og foreslår, at der skal være en opdeling i det nye værksted, så man kan spise frokost uden at sidde blandt sine arbejdsopgaver. Jeg tolker ud fra informant 4's udsagn, at det der stresser ham er, at han ikke kan fjerne sig fra sine arbejdsopgaver, og derfor ikke formår at holde de pauser han har brug for i løbet af en arbejdsdag. Informant 4 taler her ind i Walters (2012) teori om at det fysiske arbejdsmiljø bør opdeles i zoner, der bryder med daglige rutiner (Walter, 2012, s. 645).

Jeg har valgt at sammenholde informanternes udsagn om barrieren *plads* med deres skitser af det nye værksted. Her finder jeg blandt andet, at informant 4, på trods af sine verbale udsagn, ikke har indtænkt en løsning på plantegningen (Figur 40; Bilag 13), hvor der er en afsidesliggende spiseplads. Informant 4 vælger på sin skitse at placere spisepladsen op af hoved arbejdsstationerne i zone 3.

Til sammenligning vælger informant 1, at prioriterer en hel personalestue med spiseplads og tekøkken i zone 1 (Figur 41; Bilag 7). Dette til trods for, at informant 1 ikke verbalt giver udtryk for et behov for en afsidesliggende spiseplads.



Figur 40: Bilag 13, informant 4's skitse.



Figur 41: Bilag 7, informant 1's skitse.

Jeg har på figur 40 og 41 markeret spisepladserne med en lilla cirkel, for at tydeliggøre forskellen mellem informant 4's skitse på figur 40 og informant 1's skitse på figur 41.

Der står i arbejdstilsynets bekendtgørelse om faste arbejdssteders indretning §48, stk.2, som omhandler spisepladser, at spisepladsen skal være placeret i en særlig spiseafdeling (Arbejdstilsynet, 2023b). Der er ikke krav om, at spisepladsen skal være placeret i et særskilt rum, så både informant 1 og 4's placering af spisepladsen lever op til arbejdstilsynets bekendtgørelse.

Kraft guitars skal på nuværende tidspunkt ikke rette sig efter arbejdstilsynets bekendtgørelse om faste arbejdssteders indretning, da den kun gælder for arbejdspladser med mere end tre fastansatte. Når jeg alligevel finder det relevant at inddrage er det fordi, direktøren ytre behov for at ansætte en fast medarbejder, der kan aflaste ham, fordi det som direktøren udtrykker det *er stramt at være både udøvende professionel musiker og reparatør* (Bilag 6, linje 397; 450-453). Her sætter direktøren ord på temaet *tid* fra den tematiske analyse.

9.2.2 Tid og arbejdspres

Udover direktøren der giver udtryk for manglende tid til både at være musiker og reparatør, så fortæller informant 2, at det for ham *er en udfordring, at jeg kun kan være her en gang om ugen* (Bilag 8, linje 201-203).

Informant 2 beskriver hvordan tiden er en barriere, fordi han ikke *kan nå og udføre alle de arbejdsopgaver der er* (Bilag 8, linje 205-207). Jeg tolker det, som en simultan barriere, og at tid og arbejdspres derfor hænger sammen. Hvis der var færre arbejdsopgaver, ville arbejdspresset være mindre, og den ene arbejdsdag om ugen ville være nok. Jeg spørger i den forbindelse ind til informantens oplevelse af arbejdspres. Her fortæller informant 2: *jeg føler ikke, at der er et pres på, at jeg skal blive færdig med noget. Det har været vores fælles aftale fra starten, da vi indgik samarbejdet, da jeg blev ansat, at direktøren siger, det vil jeg rigtig gerne nå og have færdigt, også siger jeg, det kan jeg, eller det kan jeg ikke* (Bilag 8, linje 207-209).

Informanten giver her udtryk for, at arbejdspresset ikke er eksternt, men at det er ham selv, der skaber presset, fordi han er pligtopfyldende, og gerne vil yde en god og hurtig service for kunderne.

Jeg har i den tematiske analyse ikke kodet efter temaet *arbejdspres*, de informanterne ikke direkte italesætter arbejdspresset som en barriere. Jeg tror det hænger sammen med, at informanterne ikke ser arbejdspresset i sig selv som en barriere, men derimod den manglende tid til at udfører arbejdsopgaverne.

Informant 2 italesætter også vigtigheden af kommunikation og forventningsafstemning i relation til arbejdspres, da han siger, at ham og direktøren har *en fælles aftale om at han kommer en gang om ugen, og så når han, det han gør* (Bilag 8, linje 207-209).

Direktøren italesætter ligeledes forventningsafstemningen, da han under kodningen *kollegaer* giver udtryk for, at det kan være en barriere at finde de rette medarbejdere.

9.2.3 Kollegaer

Direktøren har et ønske om *kun at ansætte folk der er musikere, på et rimelig højt plan* (Bilag 6, linje 351-353). Det har han, da han forventer at udøvende musikere vil have en forståelse for medarbejderstaben, branchen og virksomhedens kunder.

Derudover fortæller direktøren, at han ikke kunne forestille sig at have fuldtidsansatte, da det i hans optik ikke vil være muligt at arbejde fuldtid i Kraft guitars, hvis man også skal være professionel udøvende musiker (Bilag 6, linje 508-527). Det at være udøvende musiker fylder meget for alle informanterne. Jeg har derfor et kodningstema der hedder *jeg er musiker* under *om informanterne*.

Name	Files	Reference
Om informanterne	4	42
Jeg er musiker	4	12

Figur 42: Uddrag fra kodning i NVivo.

Det fremgår af figur 42, at kodningstemaet *jeg er musiker* er fundet i alle 4 empiriindsamlinger, og at der er 12 kodninger.

Indenfor temaet, *jeg er musiker*, fortæller direktøren, *at jeg er mere musiker end jeg er håndværker, men derfor er jeg en pissegod musisk håndværker* (Bilag 6, line 112-114). Mens informant 4 siger, *jeg ser mig selv som musiker, der underviser, og laver andre ting, fordi ellers ville jeg kede mig ihjel i ugedagene* (Bilag 12, linje 211-212). Informant 3 udtrykker det ved at sige, *jeg ser i første omgang og i største grad mig selv som udøvende musiker* (Bilag 10, line 99-100).

Fælles for alle udsagnene er det, at musikerlivet kommer i første række, og er rammesættende for alt andet informanterne foretager sig.

Informant 2 siger i forlængelse af snakken om at han er musiker, at han tror, at det er et kvalitetsstempel for kunderne, at virksomhedens ansatte selv er musikere. Det gør han blandt andet gennem følgende udsagn: *"…vi ved, hvad de går igennem. Vi ved behovet for at passe på deres instrumenter. Vi kender til deres arbejdstider. Vi ved hvordan det er selv og stå i en gig situation, hvor ens instrumenter lige pludselig ikke virker. Så vi ved, hvor vigtigt det er, at det er pålideligt det arbejde vi laver, og jeg tror, at de ved, at når man arbejder med guitar og forstærkere, så har det en bestemt lyd, og den lyd kan en tekniker ikke nødvendigvis sætte sig ind i. Det, at vi er udøvende også, det gør, at vi har et andet indblik i, hvordan tingene skal lyde, og hvordan de, hvis der kommer en musiker og taler sådan lidt flyvsk musiker sprog og siger den må gerne lyde lidt mere sådan varm, og så ville vi forstå det…"* (Bilag 8, linje 409-416).

I ovenstående kvalificerer informant 2, direktørens ønske om kun at ansætte professionelle udøvende musikere. Det gør informanten, ved at inddrage en forståelse for kunden og kundens brugs behov samt ved indirekte at tale om et internt branchesprog, som at et instrument skal lyde *mere varmt*.

Informant 3 understreger ligeledes den øgede forståelse for kundens brugs behov, da han siger: *når man beskæftiger sig med musik og instrumenter og grej, så kører man rundt og spiller med dem alle mulige steder, og de ligger bag i lastbiler, og det går jo ikke at man når man åbner for et board, at det så ikke virker* (Bilag 10, linje 290-300).

Hvilket er det samme direktøren forsøger at sige, at han siger, at han er en god musisk håndværker, fordi han er musiker. Direktøren fortæller at han *arbejder på og få en lært op i og lave små reparationer og justeringer* (Bilag 6, linje 44-451). I den udtalelse ligger det implicit, at det er nemmere at give en musiker håndværks kompetencer end en håndværker musikalsk forståelse.

Ud fra informanternes udtalelser vurderer jeg, at informanterne identificerer den musikalske kompetence som en personlig kompetence, som er erhvervet gennem erfaringer, mens den håndværksmæssige kompetence er erhvervskompetence, som kan opnås gennem formel uddannelse (Le Deist & Winterton, 2005, s. 39).

Det kan altså være en barriere at finde de rette medarbejdere, da det skal være en person, som er musiker, men samtidig besidder relevante håndværksmæssige kompetencer.

9.2.4 Ressourcer

Kraft guitars er en håndværksvirksomhed, det er derfor essentielt, at de har de ressourcer til rådighed, som deres arbejde kræver. Ressourcer, eller mangel på ressourcer, kommer i den tematiske analyse til udtryk gennem ønsket om mere værktøj. Det ses blandt andet, da informant 1 siger: *jeg tænker sådan rent værktøjs mæssigt, hvis du står med en decideret opgave, og det er sådan, okay, kan løse det på den måde jeg gerne vil? nej, for jeg ved, at det kan gøres bedre med det her stykke værktøj, som vi ikke nødvendigvis har, eller har plads til i det nuværende værksted* (Bilag 6, linje 231-235). Samt da informant 3 siger*: fik noget mere plads og nogle flere maskiner, så vi kunne løse nogle større, lad os sige pallette af opgaver mere effektivt* (Bilag 10, linje 242-244).

Her giver informanterne udtryk for en simultan barriere, hvor ønsket om mere værktøj ikke er muligt grundet manglen på plads, som jeg identificerede i afsnit 9.2.1.

I forlængelse af ønsket om mere værktøj, fortæller informant 2, at *vi har en fælles liste, hvor vi skriver ting ind, altså det her, det bliver vi nødt til og have, det her det kunne være rigtig godt og have* (Bilag 8, linje 183-185). Det understøttes af informant 4, da han siger, *vi har alt need to have, og så er der nogle ting som er nice to have, som kommer løbende* (Bilag 12, line 368).

Det understreges altså, at det er en proces at få opbygget et værktøjs lager, som indeholder alle de værktøjer, som der er brug for, samt at det sker løbende i takt med at behovet opstår, men også at det er en barriere, at der fysisk ikke er plads til alle de værktøjer, som informanterne ønsker.

9.2.5 Kunder

Behovet for nyt værktøj opstår på baggrund af forespørgsler fra kunder. Informant 1 fortæller, at det kan være en udfordring, at de ikke har værktøjet til at udføre de opgaver kunderne kommer med (Bilag 6, linje 264-265), men at kunderne altid opfordres til at komme med forespørgsler, *så opfordrer jeg til at de kommer og spørger for det kan godt være det er noget vi skal kunne løse på et tidspunkt* (Bilag 6, linje 267-269). Her siger informanten altså, at kundernes forespørgsler bidrager til udvikling af virksomheden. Det kan godt være, at opgaven ikke kan løses lige nu, men måske er det en opgave, som Kraft guitars skal kunne løse i fremtiden.

Informant 3 ser en anden barriere i kunderne, da han kommer med følgende udtalelse, der *er jo et eller andet med kundetilstrømningen i virkeligheden, og jeg ved ikke om det er en udfordring som sådan, men i og med at man slå sig op på at reparere guitarer, så er kundemålgruppen ikke voldsomt stort* (Bilag 10, linje 346-349). Informant 3 har altså en bekymring i forhold til om markedet er for smalt, han understreger, at han ikke ved om det er en barriere. Hans bekymring deles af informant 4, der siger at *der jo også andre der laver guitarer* (Bilag 12, linje 504).

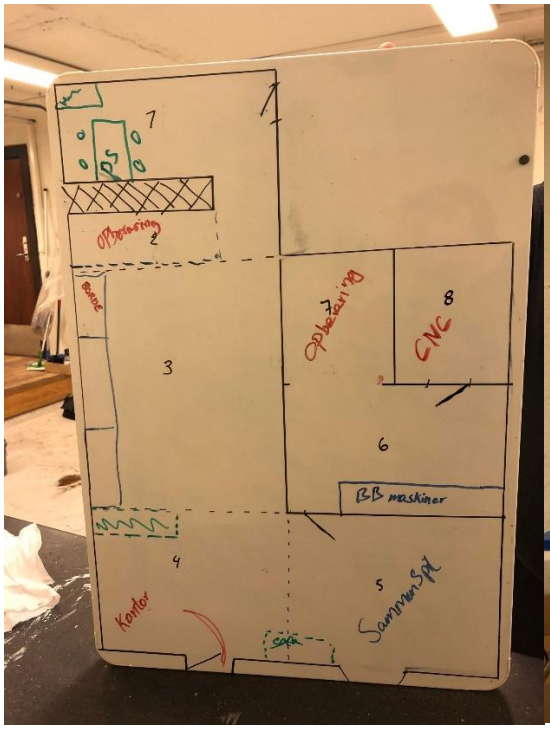
Derudover reflekterer informant 4 over hvem målgruppen er: *det er de gamle der har penge. De unge de har ikke nogen penge. Altså til at betale hvad det koster, fordi det koster jo rigtige penge, altså det er jo ikke bare to hundrede kroner, så fikser du min guitar* (Bilag 12, linje 508-510). Informanten stiller altså spørgsmålstegn ved, hvem målgruppen er, og følger det op med en monolog om hvor det *mon* er bedst at *fange* kunderne, og når frem til at SoMe bør bruges som pr platform (Bilag 12, linje 510-516).

Informant 1 udtrykker også ønske om at bruge SoMe som platform til at øge kendskabet til virksomheden (Bilag 6, linje 462-476). Det gør han på følgende måde, *"... det har været mund til mund, og så har jeg lavet en del videoer, som virkelig gør, at folk de tør og komme herhen. Der er mange kunder, der har sagt, at de følte, at de kendte værksteder inden de overhovedet var her, fordi det jeg lægger op er meget uformelt, og så viser jeg lige, hvordan man gør ting og sager, og viser hvem jeg er, og hvad værkstedet er, og hvilke værdier der ligger i, at de for lavet guitarer her..."* (Bilag 6, linje 477-483).

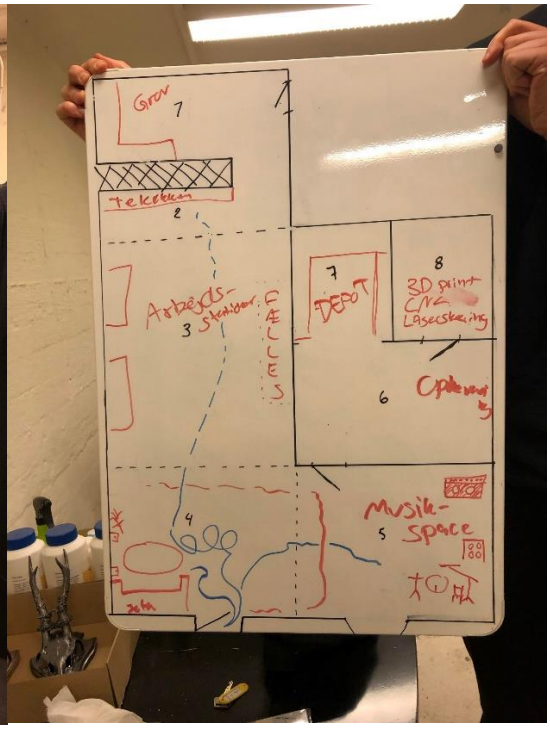
Jeg forstår fra informantens udsagn, at SoMe er en god platform til at lave pr, da de derigennem har mulighed for at vise virksomheden, som den er, hvilket kan give kunderne større tillid og tiltro til, at deres instrument er i gode hænder. Når kunderne kommer på værkstedet, kan de genkende det fra SoMe. Værkstedet er her et objekt for genkendeligheden, og vil bidrage til en følelse af tryghed for kunderne.

9.3 Individuelle skitser over det nye værksted

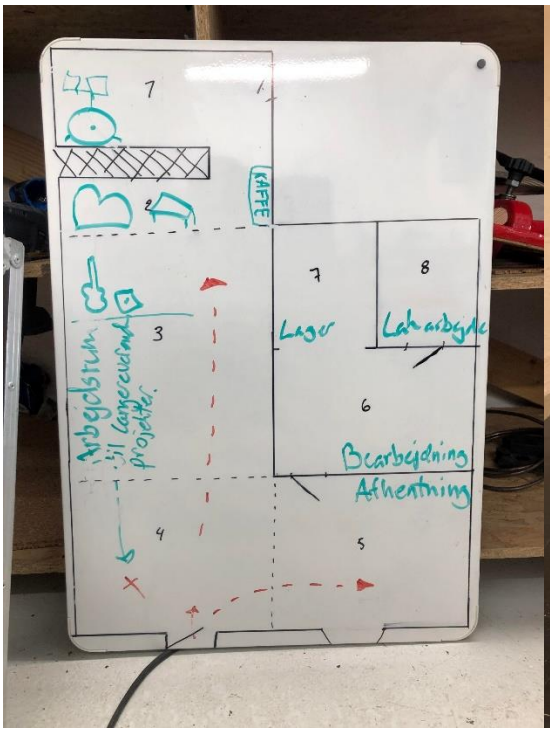
Informanterne udarbejder som led i analyseinterviewene en skitse over det nye værksted. Informanternes skitser er, som det ses her under, meget forskellige.



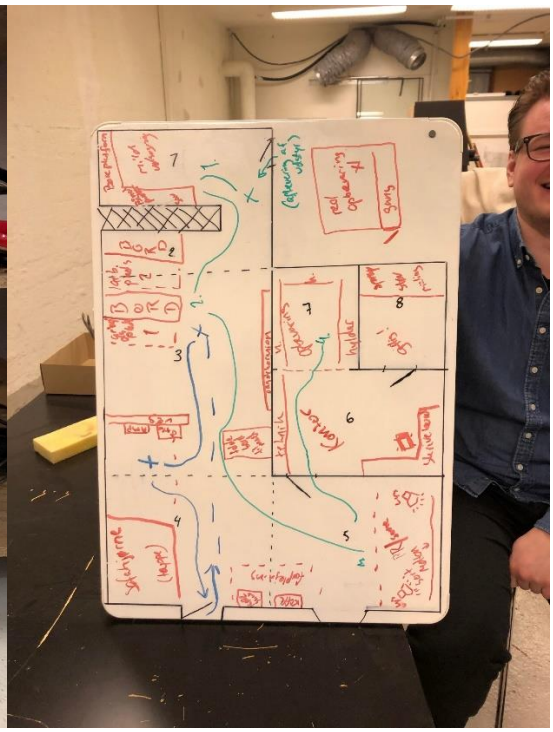
Figur 43:Skitse interview 2, bilag 7.



Figur 44: Skitse interview 3, bilag 9.



Figur 45: Skitse interview 4, bilag 11.



Figur 46:Skitse interview 5, bilag 13.

Ved sammenligning af informanternes skitser fremgår det blandt andet, at de alle er enige om, at zone 7 bør bruges som lager/depot/opbevaring. Da jeg i interviewene spørger ind til hvad der skal *opbevares*, er de ikke længere helt enige. Informant 2 vil have opbevaring af værktøj, som ikke bruges hver dag (Bilag 6, linje 571), informant 4 vil have plukkelager (Bilag 10, linje 605), mens informant 3 og 5 vil have opbevaring af kunders instrumenter (Bilag 8, linje 349; Bilag 12 linje 602). Informant 1 vil opbevare kunders instrumenter i zone 2 (Bilag 6, linje 641), hvorimod informant 4 vil have kundernes instrumenter i zone 5 (Bilag 10, linje 505).

Der er altså enighed om, at der skal være et sted til opbevaring af kunders instrumenter, men hvor er der ikke enighed om.

Derudover er der uenighed om hvor meget et opholdsrum skal fylde. Informant 1 har som den eneste ikke et opholdsrum. Informant 2 og 4 er enige om, at der skal være et opholdsrum i zone 4, mens informant 3 vil placere opholdsrummet i zone 2. Informant 2,3 og 4 er enige om, at der i opholdsrummet skal være en sofa, og en hjemlig følelse (Bilag 8, linje 381; Bilag 10; linje 478; Bilag 12, linje 628).

9.3.1 Indretnings præference

Informanterne skitser er meget forskellige, og deres præference for hvad der er vigtigst, er ligeledes forskellig. Jeg har i nedenstående figur forsøgt at visualisere, hvordan informanterne prioriterer opsætningen af det nye værksted.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
1	Zone 3: hovedarbejdsområde (Bilag 6, linje 539)	Zone 7: opbevaring (Bilag 8, linje 269)	Zone 1: Showroom (Bilag 10, linje 458)	Zone 8: luft forurenende maskiner (Bilag 12, linje 581)
2	Zone 5: sammenspilsområde (Bilag 6, linje 554)	Zone 8: luft forurenende maskiner (Bilag 8, linje 279)	Zone 2: opholdszonemed sammenspilsområde (Bilag 10, linje 471)	Zone 7: opbevaring (Bilag 12, linje 585)
3	Zone 6: grov arbejdsstation (Bilag 6, linje 570)	Zone 3: Hovedarbejdsområde (Bilag 8, linje 291)	Zone 3: Hovedarbejdsområde (Bilag 10, linje 491)	Zone 6: kontor (Bilag 12, linje 612)
4	Zone 7: opbevaring (Bilag 6, linje 574)	Zone 4: Sofa hjørne (Bilag 8, linje 308)	Zone 6: grov arbejdsstation (Bilag 10, linje 538)	Zone 4: Sofa hjørne (Bilag 12, linje 624)
5	Zone 8: luft forurenende maskiner (Bilag 6, linje 581)	Zone 1: Grov arbejdsstation (Bilag 8, linje 334)	Zone 8: luft forurenende maskiner (Bilag 10, linje 522)	Zone 2 og 3: hovedarbejdsområde (Bilag 12, linje 669)
6	Zone 4: Kontor (Bilag 6, linje 589)	Zone 2: Tekøkken (Bilag 8, linje 342)	Zone 4: hovedarbejdsområde (Bilag 10, linje 587)	Zone 3: Personalestue (Bilag 12, linje 682)
7	Zone 1: Personalestue (Bilag 6, linje 638)	Zone 6: opbevaring (Bilag 8, linje 344)	Zone 5: opbevaring (Bilag 10, linje 589)	Zone 5: PR-område (Bilag 12, linje 712)
8	Zone 2: opbevaring (Bilag 6, linje 641)	Zone 5: Test område/ sammenspilsområde (Bilag 8, linje 358)	Zone 7: opbevaring (Bilag 10, linje 631)	Zone 4/5: tekøkken (Bilag 12, linje 730)
9				Zone 1: Grov arbejdsstation (Bilag 12, linje 749)

Figur 47: Oversigt over informanternes prioriterede rækkefølge i indretning af det nye værksted.

Det fremgår af figur 47, at informant 1 begynder med zone 3, og fortæller, at det skal være hovedarbejdsområdet. Informanten placerer hovedarbejdsområdet først, da det i hans optik er den vigtigste funktion. Efterfølgende placerer han et sammenspilsområde og en grov arbejdsstation. Dernæst kommer der en zone til opbevaring og et til luft forurenende maskiner. Efter at have placeret de praktiske arbejdsområder placerer informant 1 et kontor og en personalestue. Informanten vælger i den sidste zone at lave endnu et område til opbevaring.

Informant 1,2 og 4 tilgår inddelingen på samme måde, og begynder med den funktion de prioriterer højest. Informant 3 begynder fra toppen med zone 1,2 og 3, hvorefter han inddeler resten af rummene efter prioriteret funktionalitet.

Informant 4 tilføjer på sin skitse en ekstra zone mellem zone 4 og 5, hvor han placerer et tekøkken for at binde opholdsrummet sammen med PR-området.

Informanternes prioritering af det nye værksteds funktioner bygger på informanternes forforståelse.

Informant 2 sætter gennem interviewet ord på sin frustration over Kraft guitars pladsmangel. Det er uden tvivl den barriere, der fylder mest for informanten (Bilag 8, linje 105). Det giver derfor god mening, at informant 2 begynder sin skitse med at lave en zone til opbevaring (Bilag 8, linje 269).

Informant 4 fortæller at *der er et klart problem i at den nuværende situation er i et lokale* (Bilag 12, linje 379). Og at der er vigtigt, at det nye lokale bliver *delt op, sådan at der er lidt stationer, hvor der er udsugning, der hvor man skal pudse bennuts* (Bilag 12, linje 383). Med det in mente giver det mening, at informant 4 som det første placerer de luftforurenende maskiner i den zone, der er længst væk fra de andre zoner.

Informanterne uddyber under udarbejdelse af deres individuelle skitser deres tolkninger af, hvordan det fysiske arbejdsmiljø bør se ud, for at der er tale om en god arbejdsplads. Det understreges, at det fysiske arbejdsmiljø skal inddeles i arbejdszoner, så der er så få forstyrrelser i arbejdsgangene som muligt. Det ses blandt andet ved, at alle informanter laver en adskilt zone til en grov arbejdsstation, hvor bearbejdningsmaskiner, der giver lyd, luft og støv forstyrrelser placeres.

Det kan i informanternes inddeling af det nye værksted ses, hvilke arbejdsområder de benytter. Det fremgår blandt andet, at informant 1 og 4 afsætter en hel afdeling til kontorområde, mens

informant 2 og 3 ikke har indtænkt et kontor. Det kan skyldes, at informant 2 og 3 ikke benytter kontoret, hvorfor kontoret ikke er relevant for dem. Der er altså tale om skjulte arbejdsopgaver og dermed skjulte behov til det nye værksted. Her er det igen informanternes forforståelser for hvilke funktioner der skal være i det nye værksted som kommer til udtryk.

Informant 3 fortæller under skitseringen at *jeg er måske en lille smule låst af og vide hvordan det nuværende lokale ser ud og hvordan det er bygget op, så jeg ser det ligesom sådan i forhold til hvordan man kunne flytte den måde og sætte det op på herinde* (Bilag 10, linje 598-600). Det, informant 3 sætter ord på her, kan jeg også se i de andre informanters skitser. Informanterne er generelt enige om, hvordan hovedarbejdsområdet skal se ud, og det ligner til forveksling det nuværende værksteds indretning. Det kan skyldes, at informanterne som informant 3 er låst af at vide hvordan det nuværende værksted ser ud. Det kan også skyldes, at hovedarbejdsområdet er velfungerende, og derfor ikke har behov for rearrangering. Det giver informant 2 udtrykker for, da han siger, at *vi skal have nogle arbejdsstationer, som er lige så gode som dem vi har nu* (Bilag 8, linje 390).

9.4 Forforståelse – revideret

Efter at have arbejdet med den indsamlede empiri fra de analyserende interviews og informanternes individuelle skitser over det nye værksted, har jeg opnået større indsigt i problemfeltet, og hvilke barrierer der er for udvikling i Kraft guitars.

Jeg definerer i afsnit 5, at den største barriere, for udvikling hos Kraft guitars, er, at deres kreative udfoldelse hæmmes som følge af pladsmangel i det nuværende værksted.

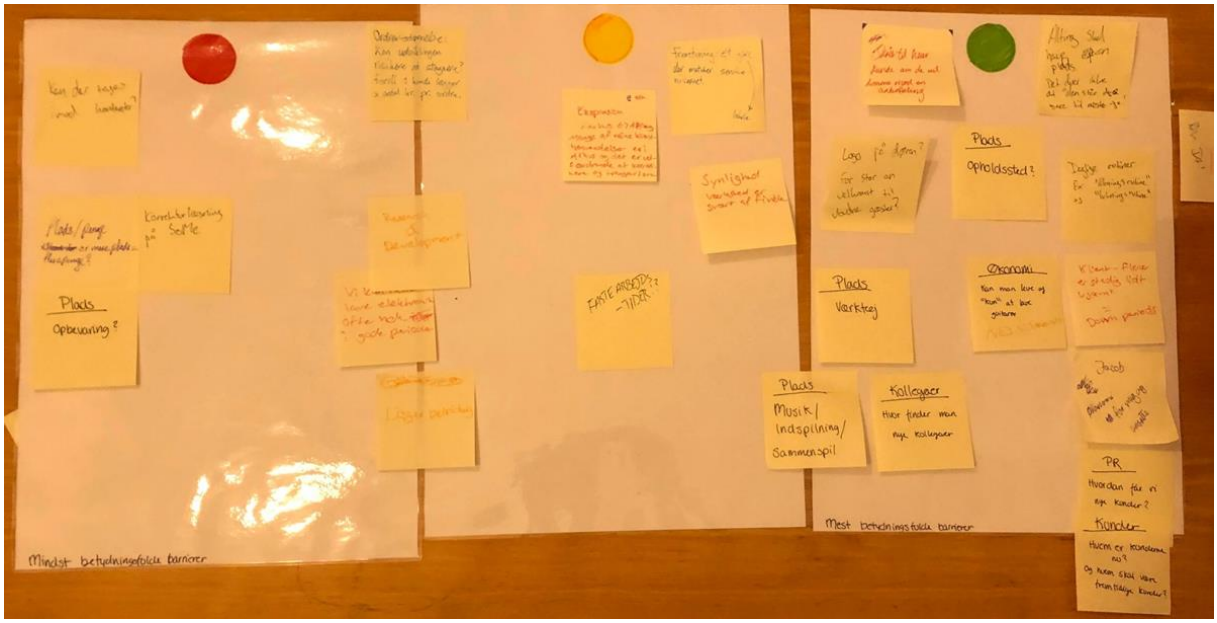
Ved at undersøge hvilke krav informanterne har til deres arbejdsplads finder jeg, at pladsmanglen på mange måder er hæmsko for kreativiteten, men at den ikke står alene. Manglende ressourcer i form af værktøj, manglende spiseplads/pausested og tid til at udfører arbejdsopgaver er også faktorer der hæmmer kreativiteten.

For at finde løsningsforslag til at overkomme de identificerede barrierer afholder jeg en workshop for informanterne. Strukturen omkring workshoppen er beskrevet i afsnit 7.7.

Del 2

9.5 Prioritering af barrierer

Informanterne identificerer under workshoppen en række barrierer for udvikling i Kraft guitars. Barriererne skrives på post-its og placeres i fællesskab på en hierarkisk tre trins skala, som ses i figur 48.



Figur 48: Billede af hierarkisk tre trins skala fra workshop. Ses også i figur 27.

Det fremgår blandt andet af figur 48, at informanterne i fællesskab vælger at placere barrieren *faste arbejdstider* i den gule zone på trin 2. Det skyldes, at det er en barriere der skal tages hånd om, men det er ikke en kritisk barriere (Bilag 15, linje 589-611).

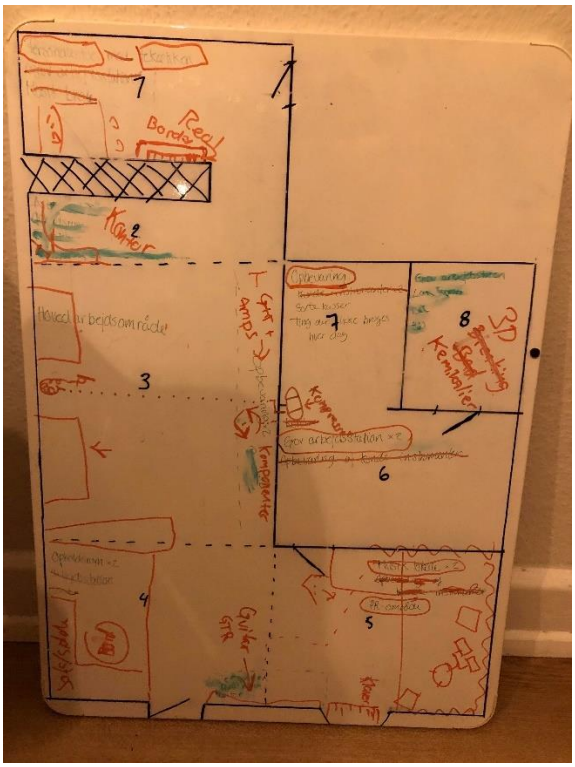
Barriererne, som er placeret i den grønne zone på trin 1, er dem der skal tages hånd om først. Det dækker udsagn som *alt skal have en plads* (Bilag 15, linje 362-386) og *daglige rutiner* (Bilag 15, linje 420-452). Barriererne i den grønne zone har informanterne intentioner om at overkomme ved indflytning i det nye værksted.

For at sikre at barriererne fra den grønne zone tages i betragtning under indretning af det nye værksted, bruges den hierarkiske tre trins skala som kilde til inspiration under udarbejdelse af den fælles skitse.

9.6 Løsningsforslag til at overkomme barrierer for udvikling

Som element i workshoppen sammenholder informanterne den hierarkiske tre trins skala med deres individuelle skitser, og laver i fællesskab en ny skitse, som skal bruges til opbygning af det nye værksted. Det ses for eksempel når informanterne kommer med udsagn som *jeg havde originalt forestillet mig …* (Bilag 15, linje 1060), *min plan var oprindeligt* (Bilag 15, linje 971) og *det er fordi jeg tænker …* (Bilag 15, linje 341).

Informanternes fælles skitse ses i figur 49 og bilag 16.



Figur 49: Fælles skitse over det nye værksted. Udarbejdet af informanterne under workshoppen.

Det fremgår af figur 49, at zone 1 skal fungere som personalestue med et tekøkken (Bilag 15, linje 961-975). Zone 2 skal være et kontor (Bilag 15, linje 1135-1140). Ingen af informanterne har på deres individuelle skitser foreslået, at der skal være kontor her. Det når informanterne frem til i fællesskab under workshoppen.

Hovedarbejdsområdet skal være placeret i zone 3 (Bilag 15, linje 662-665). Det var nemt for informanterne at blive enige om, da alle informanterne på deres individuelle skitser har placeret hovedarbejdsområdet i zone 3 (Bilag 15, linje 790-793). Derudover skal der være opbevaring af kunders instrumenter, så de er let tilgængelige i det daglige arbejde (Bilag 15, linje 1111-1120).

Zone 4 og 5 skal være et kombineret opholdsrum, sammenspils og PR-område. Her skal der være plads til kunderne. De skal kunne teste deres instrumenterne, lytte til LP'er og drikke en kop kaffe (Bilag 15, linje 898-907). Her skal være fokus på god lyd, og informanterne bliver blandt andet enige om, at der skal molton på væggene (Bilag 15, linje 943-944). Der skal være plads til at informanterne kan øve sig på deres instrumenter, holde fælles produktionsøver og kunne indspille demoer (Bilag 15, linje 888-892). Derudover skal det være muligt at optage videoer til PR og tage billeder af instrumenter (Bilag 15, linje 893-897).

I zone 6 skal der være grov arbejdsstation (Bilag 15, linje 1009-1010). Der skal udsugning op, og kompressoren skal stå i zone 6, og et luftkabel skal skydes gennem væggen ind i zone 3. På den måde kan informanterne bruge kompressoren i lokale 3, uden at høre på dens brummen (Bilag 15, linje 815-831).

Der skal i zone 7 være opbevaring. Informanterne bliver i fællesskab enige om at det skal være opbevaring af *sorte kasser*, som indeholder udstyr, der ikke bruges hver dag (Bilag 15, linje 1035-1109).

Endelig skal der i zone 8 være kemikalier og 3D-printere (Bilag 15, linje 778-780).

Informanterne beskæftiger sig under udarbejdelse af den fælles skitse i høj grad med praktiske detaljer. Det ses blandt andet, da de begynder at diskutere placering af konkret udstyr som kompressoren, og hvilket kabel der er bedst til at indspille med når computeren står i zone 2, og der indspilles i zone 5 (Bilag 15, linje 925).

Den fælles skitse er rammesættende for indretningen af det nye værksted.

9.7 Co-design

Under workshoppen tydeliggøres det, hvordan co-design spiller en væsentlig rolle i arbejdet med at kortlægge barrierer for Kraft guitars udvikling, og komme med løsningsforslag til at overkomme barriererne, så Kraft guitars kan sikre sit eksistensgrundlag.

Den fælles skitse er udarbejdet efter informanternes behov. Informanterne ser hinanden som eksperter inden for hver deres arbejdsfelt. Det tydeliggøres, da informant 1 forklare, hvorfor det giver mening at placere den grove arbejdsstation i zone 6, hvortil informant 2 svarer *det er jo et ganske fint argument* (Bilag 15, linje 997-1003). Informant 1 er den primære bruger af den grove arbejdsstation og har derfor det største kendskab til hvilke funktioner der er essentielle for stationen og bliver hørt på baggrund af sine erfaringer.

Under workshoppen gives der, som identificeret i ovenstående, udtryk for fælles behov som adskillelse af den grov arbejdsstation, samt individuelle behov som mulighed for optagelse af PR-materiale og kontorplads til direktøren.

I the landscape of design vil jeg placere min forskning i *participatory design reasearch* zonen (Sanders et al., 2006, s. 6).

Jeg har igennem indsamlingen af empiri beskæftiget mig med clustre og bobler fra zonen. Det gør jeg bland andet ved at forsøge at etablere et fælles sprog med informanterne (Sanders et al., 2006, s. 6). Hvilket jeg gør gennem brug af spejlkriteriet, hvor jeg løbende gennem empiriindsamlingerne kvalificerer informanternes udsagn gennem spejling. Jeg ser informanterne som ligeværdige partnere, med ekspertviden inden for feltet. Jeg er bevidst om at informanternes arbejdsliv påvirkes af de fund jeg har gjort under udarbejdelse af specialet. Det er derfor vigtigt for mig at anerkende informanternes oplevelser gennem horisontsammensmeltning.

9.8 Forandring

Kraft guitars forandringsønske opstår som følge af et eksternt forandringspres, der resulterer i et internt forandringspres, hvor medarbejderne udtrykker ønske om mere plads og flere værktøjer, så de kan udføre flere typer af reparationer. Jeg finder, at det eksterne forandringspres skaber det interne forandringspres, da kunderne efterspørger (nye) reparationer, hvilket, som identificeret i afsnit 9.2.1, resulterer i manglende plads til at opbevare kundernes instrumenter samt værktøj til at udfører reparationerne.

Kraft guitars udviklingskompetence er høj, da medarbejderstaben er engageret i forandringen, og ønsker at den skal ske. Det betyder, at modstanden mod forandringen er lav. Medarbejderne er involveret i forandringen, og har direkte medbestemmelse, hvilket resulterer i at medarbejderne tager ejerskab over forandringen, hvilket også ses igennem analyseinterviewene, blandt andet da informant 2 siger: *jeg tænker det meget som et fælles projekt. Selvfølgelig ved jeg godt, at direktøren bærer alle risici, og han har alle de faste udgifter til hele stedet, og han bærer mange af byrderne i forhold til det administrative arbejde, men jeg føler, at når det kommer til udvikling af vores arbejdsgang og indflydelse på hvordan vi skal bruge værkstedet, så er vi meget fælles om det* (Bilag 8, linje 139-142).

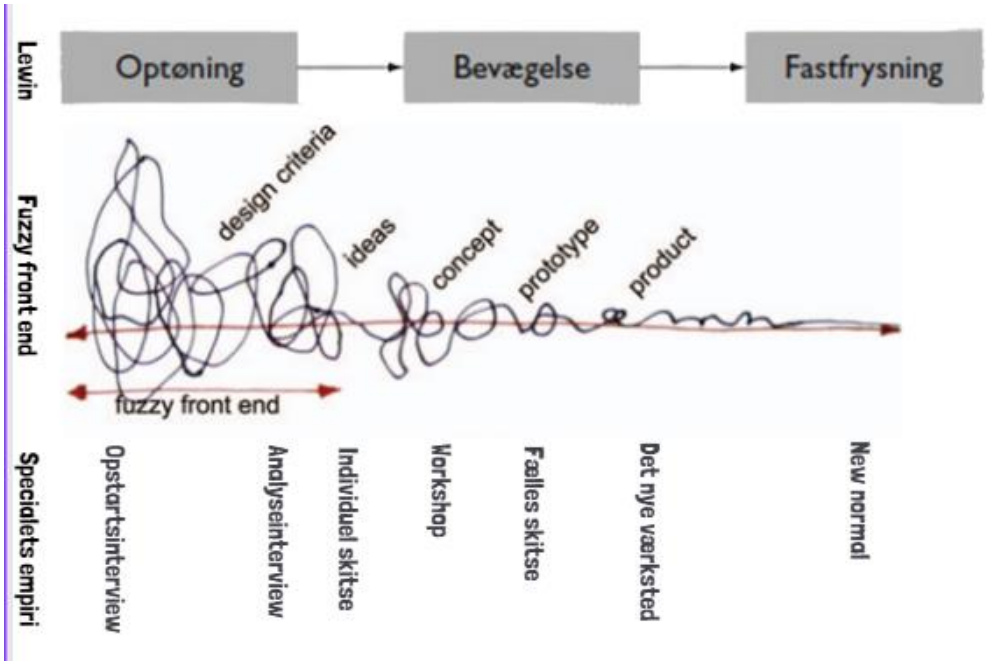
Det fremgår af informant 2's udsagn, at der generelt er en bottom-up strategi i Kraft guitars, hvor medarbejderstaben er informeret om og involveret i beslutningstagninger.

Incitamentet for forandringen udspringer primært af forandringsstrategi O, hvor direktøren i opstartsinterviewet udtrykker ønske om at udvikle virksomheden, så de kan efterleve nye forespørgsler (Bilag 3, linje 99). Medarbejderstaben udtrykker ligeledes ønske om forandring, og begejstring for at forandringen er i sigte.

9.8.1 Forandringsproces

Med udgangspunkt i Lewins trefasede forandringsmodel, som er præsenteret i afsnit 8.3.4, vil jeg i nedenstående præsentere forandringen i Kraft guitars.

Forandringsprocesser skitseres ofte som statiske. Jeg finder det vigtigt at understrege, at forandringsprocessen er dynamisk. Der er derfor ikke tale om direkte overgange mellem faserne i Lewins forandringsmodel, men en flydende overgang mellem faserne. For at illustrerer hvordan Lewins forandringsmodel kan forstås som dynamisk vælger jeg i nedenstående at sammenholde den med fuzzy front end og det empiriske arbejde, som er fundamentalt for specialet.



Figur 50: Lewins forandringsmodel sammenholdt med fuzzy front end og specialets empiri.

Figur 50 viser, hvordan specialets empiri placerer sig i forhold til fuzzy front end og Lewins forandringsmodel. Det fremgår af figuren, at Kraft guitars allerede er begyndt optøningsfasen, da jeg begynder mit samarbejde med virksomheden. Medarbejderstaben er forberedt på at der skal en forandring til, hvis virksomheden skal udvikle sig. Medarbejderne kan se behovet for forandringen, og efterspørger den selv. Da jeg foretager opstartsinterviewet, er Kraft guitars fortsat i optøningsfasen, og hele forandringen er på et uvist stadie, hvilket illustreres i fuzzy front end. Der er gang i en opgørelse med en eksisterende tankegang om at udnytte det

nuværende værkstedet til fulde, og medarbejderne når frem til en erkendelse af, at de har brug for et større værksted.

I tiden mellem opstartsinterviewet og analyseinterviewene finder Kraft guitars et nyt værksted, og der kommer en overgang fra optøningsfasen til bevægelsesfasen. Under analyseinterviewene begynder medarbejderne på individuelt plan at overveje, hvordan fremtiden skal se ud for Kraft guitars, for hvilke barrierer er der i det nuværende værksted, og hvordan sikrer de, at de ikke følger med ind i det nye værksted. Her arbejder informanterne på et ideskabende plan, hvor de begynder at udvikle individuelle koncepter.

Overgangen til bevægelsesfasen fortsætter gennem workshoppen, hvor medarbejderne i fællesskab definerer Kraft guitars fremtidsplaner. Det gør de gennem den hierarkiske inddeling af barrierer, som er beskrevet i afsnit 9.5, samt ved udarbejdelse af skitsen over det nye værksted, som er beskrevet i afsnit 9.6. Den fælles skitse fungerer som en prototype over det nye værksted.

Den egentlige bevægelse sker, da Kraft guitars flytter over i det nye værksted. Flytningen er essensen af bevægelsesfasen, og definerer selve forandringen, og kan sidestilles med et færdigt produkt. Alligevel er forandringsprocessen ikke færdig. Flytningen medfører mange forandringer. Det kræver nye arbejdsrutiner, og medarbejderne skal lære det nye værksted at kende. Det nye værksted skal indrettes, og der sker en overgang fra bevægelsesfasen til fastfrysningen. Gennem mit samarbejde med Kraft guitars når de ikke fastfrysningen, som dækker over en *ny normal*.

10 Diskussion

I diskussionen diskuteres brugen af Lewins forandringsmodel til at beskrive forandringsprocessen hos Kraft guitars. Jeg vil her komme med et bud på, hvordan jeg kunne have gjort brug af Kotters otte fasede forandringsmodel. Herefter vil jeg beskæftige mig med definitionen af barrierer som begrebet.

10.1 Forandring: Lewin vs. Kotter

Lewins teori om forandringsprocessen har sit ophav i 1940'erne, og der dermed en ældre teori, der af kritikere ses om forældet og for simpel. Jeg finder fortsat Lewin aktuel, og vurderer at kritikken af teoriens simpelhed, hviler på snævre fortolkninger, og overfladisk forståelses grundlag. Lewins teori anses som værende rammesættende for nyere forandringsperspektiver. Hvis jeg skulle have brugt en nyere teoretiker, kunne jeg have gjort brug af Kotter, som i 1990'erne udviklede de otte trin til forandring.

Kotter er iværksætter, foredragsholder og professor emeriti i ledelse på Harvard University (Kotter, 2015, s. 203). Kotter er nulevende, og videreudvikler fortsat på sine teorier i takt med at samfundet udvikler sig. Kotter har skrevet flere bestsellerbøger, som blandt andet *isbjerget smelter* (2006) og *acceleration* (2015). Sidstnævnte er værket bag min forståelse for Kotters otte trin til forandring, og nedenstående beskrivelse af trinene udspringer derfra.

De otte trin til forandring er ifølge Kotter.

1. Skab en oplevet nødvendighed (Kotter, 2015, s. 90-94)

For at styrke virksomhedens evne og vilje til forandring skal man sikre, at medarbejderne forstår behovet for forandring (Kotter, 2015, s. 90). Hvis medarbejderstaben er informeret om og forstår behovet for forandring vil man kunne mindske modstanden for forandring, hvilket leder frem til trin 2 (Kotter, 2015, s. 94).

2. Form en stærk koalition (Kotter, 2015, s. 95-98)

Det kræver ifølge Kotter et stærkt team bestående af medarbejdere fra alle niveauer i organisationshierarkiet at gennemføre en forandring (Kotter, 2015, s. 96). Teamet skal lede forandringen og være forgangspersoner, som formidler forandringens grundlag (Kotter, 2015, s. 98).

3. Fastlæg en vision (Kotter, 2015, s. 98-101)

Visonen er virksomhedens fremtidsmål, altså hvad virksomheden ønsker at opnå i fremtiden. Ved at fastlægge en vision er defineres forandringen, så det er klart hvad forandringen skal medføre (Kotter, 2015, s. 99).

4. Kommuniker visionen (Kotter, 2015, s. 102)

Kotter beskriver i bogen *acceleration*, hvordan forandringsteamet fra trin 2 skal *walk the talk* (Kotter, 2015, s. 102). Med det mener Kotter, at handling er stærkere end ord, samt at virksomhedens udviklingskompetence øges, når centrale personer udviser en adfærd, som stemmer overens med forandringens vision (Kotter, 2015, s. 102).

5. Skab grundlag for handling (Kotter, 2015, s. 103-106)

For at skabe et grundlag for handling må man forsøge at mindske barrierer for forandringen (Kotter, 2015, s. 105). Kotter nævner her medarbejdernes kompetencer som en forventelig barriere (Kotter, 2015, s. 105). Hvis de medarbejdere forandringen berører ikke har kompetencerne til at varetage deres arbejdsopgaver efter forandringen, vil forandringen mislykkedes (Kotter, 2015, s. 106). Det er derfor vigtigt, at man som virksomhed sikre sig, at man har de fornødne kompetencer i virksomheden, som forandringen kræver (Kotter, 2015, s. 106).

6. Generer kortsigtede gevinster (Kotter, 2015, s. 106-109)

Ifølge Kotter skal der inden for de første 6 måneder efter forandringens igangsætning kunne ses resultater (Kotter, 2015, s. 107). Resultaterne skal kvalificere, at forandringen giver mening, og opmuntre medarbejdernes vilje til at fortsætte arbejdet (Kotter, 2015, s. 106).

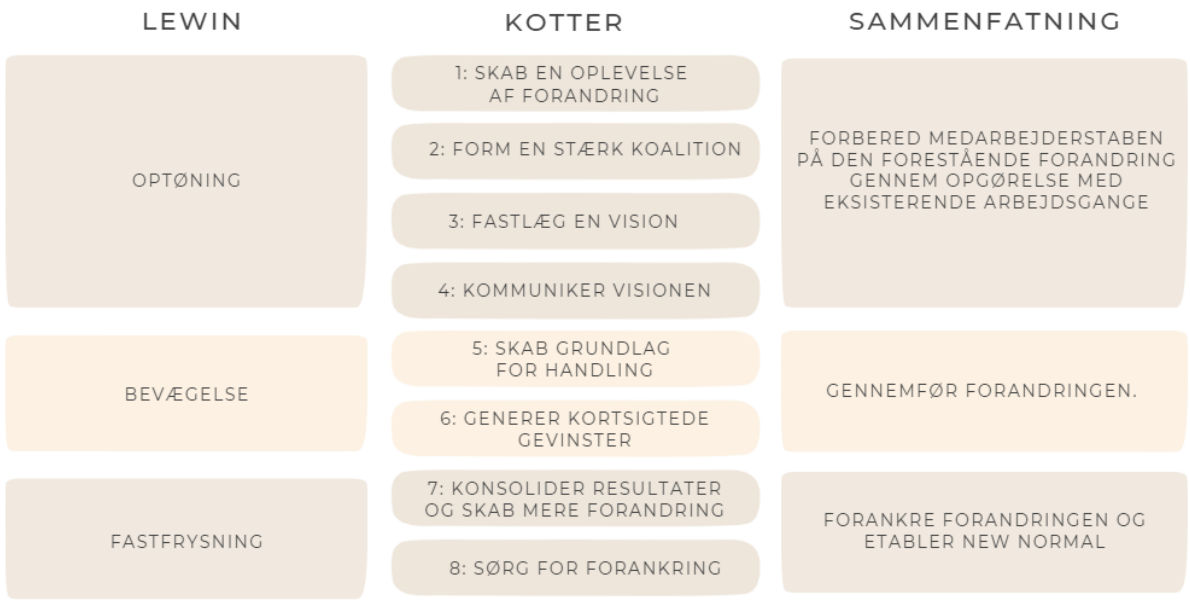
7. Konsolider resultater og skab mere forandring (Kotter, 2015, s. 110-111)

Når de første resultater begynder at vise sig, er det vigtigt at holde fast i forandringsvisionen, og gennemføre forandringen til fulde (Kotter, 2015, s. 111).

8. Sørg for forankring (Kotter, 2015, s. 111-113)

Kotter understreger, at forandringer kun holder, når medarbejderstaben kollektivt efterlever *new normal* (Kotter, 2015, s. 111). Hvis forandringen ikke lever op til visionen, kan man risikere, at forandringen ikke forankres som tiltænkt (Kotter, 2015, s. 113).

Kotters otte fasede forandringsmodel er en fortolkning af Lewins trefase model og kan forstås på følgende måde: Trin 1-4 er optøning, trin 5 og 6 er bevægelse, mens 7 og 8 er fastfrysning, hvilket jeg illustrerer i figur 51.



Figur 51: Sammenfatning mellem Lewins trefasede forandringsmodel og Kotters otte fasede forandringsmodel.

Det fremgår af figur 51, hvordan Kotters trin er en uddybning af Lewins faser, mens det i sammenfatningen tydeliggøres, hvad der er enighed om, at der overordnet skal foregå i de pågældende trin/faser.

Kotter henvender sig i min optik primært til større virksomheder. Kraft guitars er som identificeret i afsnit 1.3, en mindre virksomhed med klankultur. I virksomheder som Kraft guitars er der en lille grad af bureaukrati, på baggrund her af forventer jeg, at Kotters trin vil smelte sammen. Jeg forventer for eksempel, at det er vanskeligt at forme en *stærk koalition* når man er fire medarbejdere i en virksomhed. Derudover forventer jeg, at der er en flydende overgang mellem *fastlægning af vision* og *kommunikation af vision.* Under udarbejdelsen af dette speciale er medarbejderne uafhængig af hierarkisk position en del af forandringsteamet og med til at definere Kraft guitars fremtidsvision. Der er derfor ikke behov for at kommunikere visionen i samme grad, som der vil være på en større virksomhed, hvor det er repræsentanter fra alle niveauer i organisationshierarkiet, der udgør forandringsteamet.

10.2 Barrierer som begreb

Jeg gør gennem specialet brug af begrebet *barrierer.* En barrierer er ifølge Dansk Sprognævn *en forhindring der gør passage svær eller umulig* eller *noget der forhindrer eller besværliggør udvikling, kommunikation og lignende* (Dansk Sprognævn, 2023).

Min forståelse af barrierer som begreb læner sig op af Dansk Sprognævns definition, hvor *x* forhindrer *y*. Gennem analyse af specialets indsamlede empiri bliver det blandt andet identificeret, at pladsmangel forhindre kreativ udvikling af nye ideer.

Når der ikke er lighedstegn mellem min forståelse og Dansk Sprognævns definition af barrierer skyldes det Dansk Sprognævns brug af begrebet. Ved brug i en sætning foreslår Dansk Sprognævn, at *en hesterytter stolt springer over en barriere* (Dansk Sprognævn, 2023). Da jeg undersøger Dansk Sprognævns synonym forslag, tydeliggøres vores forskellige forståelser yderligere. Her foreslår de, at barrierer kan forstås som en *spærring, afspærring* eller *bom* (Dansk Sprognævn, 2023).

I min forståelse af barrierer mener jeg, at følgende er synonymer *udfordring, hæmmende faktorer* eller *udviklingspotentiale.*

Informanterne spejler uafhængig af hinanden min forståelse, da de besvarer spørgsmålene om barrierer i analyseinterviewet med benævnelsen *udfordring*.

Interviewperson: er der andre sådan ting hvor du tænker, det her er en barriere for kraft guitars set fra dit perspektiv af

Informant 3: det er jo et pokkers godt spørgsmål. jeg ved ikke om det er en udfordring men…

Figur 52: Spejling af forståelse af barrierer. Uddrag fra bilag 10, linje 343-345.

Det ses i figur 52, hvordan jeg i spørgsmålet spørger indtil barrierer, hvortil informant 3 svarer *jeg ved ikke om det er en udfordring, men …* (Bilag 10, linje 346-349). Det tyder på, at informant 3 ligestiller begreberne barrierer og udfordring.

11 Perspektivering

Hvis det havde været muligt at følge Kraft guitars ind i forandringens fastfrysnings fase (Hansen et al., 2013, s. 460), ville det være oplagt, at undersøge om Kraft guitars benytter det nye værksted på den måde informanterne gennem empiriindsamlingen giver udtryk for, og om det nye værksted er løsningen på de barrierer informanterne identificerer.

Det kunne jeg gøre gennem opfølgende interviews med informanterne. Jeg har i nedenstående figur udarbejdet en interviewguide til et opfølgende interview.

Tema	**Interview-spørgsmål**
Status	Hvad er der sket siden sidst?
Barrierer	Har flytningen løst nogle af de barrierer du nævnte sidst vi snakkede sammen? Fx plads, kunder eller ressourcer. Hvis ja, hvilke barrierer? Er der opstået nogle nye barrierer i forbindelse med flytningen?
Det nye værksted	Hvad er du gladest for ved det nye værksted? Hvad fungerer godt ved det nye værksted? Hvad ville du gøre anderledes hvis du skulle indrette værkstedet i dag? Hvorfor?
Afrunding	Er der noget du har lyst til at tilføje eller spørge om? Tak for hjælp

Figur 53: Interviewguide, opfølgende interview.

I et opfølgende interview vil jeg spørge ind til tematikkerne *status, barrierer, det nye værksted* samt en *afrunding.* Jeg vil begynde interviewet med, at informanterne, med egne ord, fortæller, hvad der er sket siden sidst jeg talte med dem. Hvorefter jeg vil spørge ind til de barrierer informanterne var optaget af under de forudgående interviews og workshoppen.

Jeg vil her målrette spørgsmålene til informanterne, så jeg for eksempel spørger informant 2, om han fortsat oplever at stå oven i de forstærkere han fikser (Bilag 8, linje 105). Efterfølgende vil jeg spørge ind til om der er opstået nye barrierer i forbindelse med flytningen.

Jeg vil derefter undersøge om det nye værksted lever op til informanternes forventninger. Det vil jeg gøre ved at spørge om hvad der fungerer godt og mindre godt i det nye værksted.

Slutteligt vil jeg præsentere mit speciale og spørge om der er noget informanten har lyst til at tilføje, eller spørge om.

12 Konklusion

Jeg arbejder i specialet ud fra problemformuleringen, *hvilke barrierer for udvikling oplever medarbejderne hos Kraft guitars, og hvad kræver det at overkomme barriererne?* Hertil kommer analysespørgsmål, *hvad er en god arbejdsplads? Hvilke barrierer for udvikling er der hos Kraft guitars? Og hvordan kan barriererne overkommes?*

En god arbejdsplads er ifølge Kraft guitars medarbejdere en, der lytter, anerkender og har tiltro til sine medarbejdere, både som fagligt kompetente men også på baggrund af deres personlige og operationelle kompetencer. Man har som medarbejder indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver man tildeles, så det sikres, at arbejdet former sig i den retning, som medarbejderen ønsker at udvikle sig.

På en god arbejdsplads vedligeholdes det fysiske arbejdsmiljø, så det fremstår behageligt at ophold sig på arbejdspladsen. Derudover er der zoner, så medarbejderne kan bryde med daglige rutiner.

Kraft guitars medarbejdere oplever, at de mangler plads til at kunne udføre deres arbejde tilfredsstillende. Pladsmanglen er den identificerede barrierer, som fylder mest for Kraft guitars medarbejdere. Jeg har dog fundet ud af, at det ikke er pladsmanglen i sig selv der er barrieren, det er den manglende plads til udfoldelse og udvikling af kreative ideer og arbejdsformer. Herunder også manglende plads til værktøj/udstyr, som skal bruges hertil.

For at overkomme barrieren pladsmangel og de som følge heraf simultane barrierer flytter Kraft guitars i samarbejdsperioden til et større værksted. For at sikre, at barriererne ikke flytter med, afholder jeg en workshop hvor medarbejderne udarbejder en hierarkisk tre trins skala over barrierer, og på baggrund her af udarbejder de en skitse over det nye værksted, som værkstedet bygges op efter.

Det er en barriere for Kraft guitars at finde at finde medarbejdere, som besidder både musikalske og håndværksmæssige kompetencer. Der er endnu ikke fundet en strategi til at finde de rette medarbejdere. Direktøren er derfor gået i gang med at oplære en musiker, så han kan få de nødvendige håndværksmæssige kompetencer.

13 Litteratur

Acar, O. A. (2019). *Creativity and Innovation Under Constraints : A Cross-Disciplinary Integrative Review*. *45*(1), 96–121. https://doi.org/10.1177/0149206318805832

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Review Management*, 58.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Amabile, T. M. (1996). *Assessing the Work Environment for Creativity Published by : Academy of Management Stable URL : https://www.jstor.org/stable/256995 University of Michigan University of Southern California*. *39*(5), 1154–1184.

Andersen, A. A. (2019). *Nudging*. Faktalink. https://faktalink.dk/nudging

Andriopoulos, C. (2001). *Determinants of organisational creativity : a literature review*. 834–840.

Arbejdstilsynet. (2023a). *Arbejdstilsynet opgaver, organisation og strategi*. AT.Dk. https://at.dk/om-os/opgaver-organisation-og-strategi/

Arbejdstilsynet. (2023b). *Bekendtgørelse om faste arbejdssteders indretning*. https://at.dk/regler/bekendtgoerelser/faste-arbejdssteders-indretning-96-sam/

AU Library. (2022). *Litteratursøgning*. Library AU. https://library.au.dk/forskere/systematisklitteratursoegning

Baldry, C. (1997). The social construction of office space [Article]. *International Labour Review*, *136*(3), 365–378.

Blomberg, A., & Kallio, T. J. (2017). *Antecedents of organizational creativity : drivers , barriers or both ? Antecedents of organizational creativity : drivers , barriers*. *June 2018*. https://doi.org/10.24840/2183-0606

Brandi, U., & Elkjær, B. (2011). Organisatorisk læring i organisatorisk forandring. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *13*(2), 73–89. https://doi.org/10.7146/tfa.v13i2.108887

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder : en grundbog.* (S. Brinkmann & L. Tanggaard (eds.); 3. udgave.) [Book]. Hans Reitzel.

Costa, R. (2023). *Defining user personas, user stories, scenarios & storyboards - Justinmind*. Justinmind. https://www.justinmind.com/blog/user-personas-scenarios-user-stories-and-storyboards-whats-the-difference/

Dansk Sprognævn. (2023). *Barrierer*. Sproget.Dk. https://sproget.dk/lookup?SearchableText=barriere

Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, *45*(1), 715–734. https://doi.org/10.1002/hrm

Gadamer, H.-G. (1991). *Introduction to Philosophical Hermeneutics*.

Gadamer, H.-G. (2007). *Sandhed og metode - grundtræk af en filosofisk hermeneutik*.

Grieger, H.-H., & Kofoed, N. M. (2009). *Aktionslaering viden og perspektiver i fagbevaegelsen-SURVEY OVER LITTERATURSTUDIE*. www.ambios.dk

Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3. udgave). Samfundslitteratur.

Hansen, K., Heide, A., Knærkegaard, P. L., & Sørensen, H. B. (2013). *Organisation - videregående uddannelser* (3. udgave). Hans Reitzel.

Harvard Business School. (2023). *Teresa Amabile: About*. Harvard Buisness School. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409&view=publications

Heidegger, M. (1921). *Væren og tid*.

IDA. (2023). *IDA learning*. IDA. https://ida.dk/arrangementer-og-kurser/kurser/personlig-udvikling-og-kompetencer

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Samfundslitteratur.

Kalar, B. (2020). *The role of creativity in the context of academic entrepreneurship*. *July 2018*, 254–267. https://doi.org/10.1111/caim.12352

Kotter, J. P. (2015). *Acceleration*.

Kousholt, B. (2020). *Projektledelse : teori og praksis* (8. udgave). Praxis - Nyt Teknisk Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3rd ed.). Hans Reitzels Forlag.

Launsø, L., Olsen, L., & Reiper, O. (2017). Forskning om og med mennesker. In *Nyt nordisk forlag* (6 udgave).

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). *What Is Competence ? What Is Competence ? 8868*(2005), 21. https://doi.org/10.1080/1367886042000338227

Lederne. (2023). *Kompetenceudvikling*. Lederne. https://www.lederne.dk/kompetencecenter/kurser-og-uddannelse?gclid=Cj0KCQiAgaGgBhC8ARIsAAAyLfGDK20sdOomW9ZmsF7bOkoUNRDS_AJGykOAMc1_pXvKb4E6xSqE1cIaAvl_EALw_wcB

Lotte Rienecker; Peter Stray Jørgensen. (2018). *Den gode opgave : håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser* (p. 432 sider). Nota. https://nota.dk/bibliotek/bogid/638741

Nipper, M. (2020). Leder, enten er du under udvikling eller under afvikling. *Ledelse Og Organisation*. https://borsen.dk/ledelse/ledelse-organisation/blog/leder-enten-er-du-under-udvikling-eller-under-afvikling

Riley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for Students*.

Sanders. (2023). *About*. Maketools.Com. https://maketools.com/about

Sanders, Corte-real, E., Durling, D., Luck, R., Arnould, E., & Friedman, K. (2006). *Design Research in 2006 From the Communications Secretary : September*, 1–25.

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2012). Thinking about creativity. In *The Language of Literature*. https://doi.org/10.4324/9780203697047-10

Sanders, & Stappers, P. J. (2008). *Co-creation and the New Landscapes og Design*. *4*(1). https://doi.org/10.1080/15710880701875068

Sanders, & Stappers, P. J. (2014). *CoDesign : International Journal of CoCreation in Design and the Arts Probes , toolkits and prototypes : three approaches to making in codesigning*. *September 2015*. https://doi.org/10.1080/15710882.2014.888183

Schmidt, C. H. (2022). Hermeneutik | Videnskabsteoretisk metodes betydning for praksis. *Læremiddel.Dk*, 6. https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/hermeneutik/

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, *15*(1), 33–53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004

Sonne, F. G. H. (2019, September 2). Hvorfor bliver vi så stressede i det moderne samfund? *Videnskab*. https://videnskab.dk/krop-sundhed/hvorfor-bliver-vi-saa-stressede-i-det-moderne-samfund

Tuborg. (2023). *Tuborgs historie*. Tuborg. https://www.tuborg.com/en/since-1880/the-message/

Tufford, L., & Newman, P. (2010). Bracketing in qualitative research. *Qualitative Social Work*, *11*(1), 80–96. https://doi.org/10.1177/1473325010368316

Tversky, B. (2009). Thinking with sketches. In *Tools for innovation* (Vol. 10, Issue 1). https://doi.org/10.1093/acprof

Virk.dk. (2023). *CVR: Kraft guitars*. Virk.Dk. https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/41621362?fritekst=kraft guitars&sideIndex=0&size=10

Walter, C. (2012). *Work environment barriers prohibiting creativity*. *40*, 642–648. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.243

Zink, M. (2017). Er i under udvikling eller afvikling? *Ivækst*. https://ivaekst.dk/blog/michael-zink/er-i-under-udvikling-eller-afvikling-0