

Hverdagen som projektansat medarbejder

- en kritisk psykologisk undersøgelse af
arbejdslivet set fra den projektansatte
medarbejders perspektiv

Skrevet af: Aslak Lau Justesen (00362752)

Specialeafhandling

Sociale Interventionsstudier, Roskilde Universitet

02.12.2020

Vejleder: Mina El Moutamid

Antal anslag: 141.874

Resume	3
Abstract	4
1. Indledning	4
2. Et arbejdsmarked og arbejdsliv i forandring - et kort rids	6
2.1 Problemformulering	10
2.1.1 Afklaring af formuleringer i problemformuleringen	10
2.2 Arbejdsspørgsmål	11
2.3 Specialets opbygning	11
3. Specialets teoretiske fundament	13
3.1 Kritisk psykologi	14
3.1.1 Betingelser, betydninger og begrundelser	17
3.1.2 Den daglige livsførelse	20
3.1.3 Handleevne	21
3.1.4 Subjektets selvforståelse	23
3.1.5 Opsamling	24
4. Metode	25
4.1 Specialets metodologiske position	25
4.1.1 Interviewet (og forskning) som samskabelse	27
4.1.2 Interviewet som fortælling	29
4.1.2 Kriterier for kvalitativ forskning	32
4.2 Valg af interviewpersoner	34
4.2.1 Lene	36
4.2.2 Cecilie	37
4.2.3 Jakob	37
4.3 Specialets metodedesign - struktur og praksis	38
4.3.1 Med det narrative interview som inspiration	39
4.3.2 Operationalisering af de teoretiske begreber	40
4.3.2 Interviewene	40
4.4 Kritiske refleksioner i retrospekt	41
4.4.1 Interviews i et online format	41
4.4.2 Interviewenes setting	42
4.4.3 Min tæthed til feltet	43
4.4.5 En ensidig repræsentation i undersøgelsen?	44
4.5 Motivation og erkendelsesinteresse	44
4.6 Transskribering	46
4.7 Valg og strategi ift. analysen	47
5. Analyse	49

5.1 At have et arbejde	50
5.2 Finansieret af eksterne midler	55
5.3 Håndteringsstrategier i og af en projektstilling	64
6. Konklusion	69
7. Ledelse i et kritisk psykologisk perspektiv	72
8. Litteraturliste	74

Resume

Med afsæt i den kritiske psykologi (Holzkamp 1985; Dreier 1979) sætter dette speciale sig for at undersøge de betingelser, som ligger i den sociale praksis, der er arbejdslivet, ud fra projektansatte akademiske medarbejderes perspektiv. Undersøgelsen sker gennem analyse af kvalitative interviews med projektansatte medarbejdere, der arbejder indenfor den samme organisation.

Specialets konklusioner peger på kompleksiteten i medarbejderes daglige arbejdsliv og tydeliggør behovet for at have blik for intentionerne bag medarbejdernes handlinger og sammenhængen til de betydningsanordninger, de fører deres liv i.

Blandt andet viser specialet, hvordan der i den sociale praksis er indlejret en forståelse af den projektansatte medarbejder som en *interim leverandør af professionelle ydelser*, hvilket får betydning for de handlemuligheder (eller mangel på samme) som medarbejderne må handle i relation til.

Derudover viser specialet også, hvordan medarbejderne i deres daglige arbejde forsøger at genetablere den illusionære tilsløring af forgængelighed i bestræbelserne på at håndtere den indlejrede uvished, der følger med at vide, at ens stilling ophører.

Til slut findes der i specialet tre anbefalinger til hvordan man kan applikere specialets slutninger på arbejdspladser.

Abstract

Based on critical psychology (Holzkamp 1985; Dreier 1979), this thesis sets out to examine the conditions that lie in the social practice, that is working life, from the perspective of project-employed academic staff. The study takes place through analysis of qualitative interviews with project employees who work within the same organization.

The conclusions of the thesis point to the complexity of employees' everyday work lives and clarify the need to have an eye for the intentions behind the employees' actions and the connection to the meaning devices in which they lead their lives.

Among other things, the thesis shows how an understanding of the project employee as an interim provider of professional services is embedded in the social practice, which has an impact on the opportunities for action (or lack thereof) that the employees may act in relation to.

In addition, the thesis also shows how employees in their daily work try to re-establish the illusory disguise of transience in the effort to deal with the embedded uncertainty that comes with knowing that one's position ceases.

Finally, the thesis contains three recommendations for how to apply the thesis' conclusions at workplaces.

1. Indledning

Dette speciale undersøger med afsæt i kritisk psykologi projektansatte akademiske medarbejders hverdagslige arbejdsliv med udgangspunkt i en kvalitativ analyse af interviews med ansatte i Danmarks Idrætsforbund (herefter omtalt som DIF); og nærmere, hvordan de historiske og

samfundsmæssigt udviklede strukturer udgør handlepræmisses, som disse medarbejdere aktivt fører deres liv gennem deres handlinger i, med og på tværs af. I en hverdagslig kontekst ser vi disse strukturer som sociale praksisstrukturer, der stiller modstridende og dynamiske krav til de deltagende subjekter, som disse således forsøger at orientere sig i og handle i forhold til i et forsøg på at sikre stabilitet i hverdagen, samt på at øge deres livskvalitet og rådighed over egne livsbetingelser i overensstemmelse med deres livsinteresser.

Nysgerrigheden i forhold til de projektansatte medarbejdere kommer af gentagne oplevelser i mit arbejde som konsulent, hvor medarbejdere på tidsbegrænsede ansættelser har givet udtryk for en oplevelse af at være en del af arbejdsfællesskaber på andre betingelser end de fastansatte; men hvordan kan man forstå denne forskel?

Målet med nærværende speciale er derfor at bidrage til den sociale praksis som er arbejdslivet for projektansatte medarbejdere; netop ved at søge indsigt i og forståelse for, hvilke betingelser projektansatte medarbejdere fører deres daglige liv i og under, hvilke betydninger de tillægger disse betingelser, samt hvordan medarbejderne begrundes deres handlinger i forhold til disse betydninger.

Baggrunden for specialet skal findes i, at undersøgelser på tværs af forskningsmæssige traditioner viser, at tendensen for fænomenet *akademiske medarbejdere i tidsbegrænsede ansættelser* er for opadgående (Geelan, Pedersen og Ribe 2017), samt at en stor del af forskningen peger på, at denne udvikling har markante og – i omfattende grad – negative konsekvenser for de påvirkede medarbejdere i form af øget usikkerhed, tab af identitetsmæssig sikkerhed, rodløshed (se Barley og Kunda 2004; Alvesson 2001, Standing 2017, Gleerup et al 2018, Petriglieri et al 2018, Sennett 1999, McKinley 2016). På den anden side må vi holde fokus på, at den stigende

hyppighed af projektansættelser må forstås som et svar på nogle betingelser, at det dækker et behov set fra lederes og organisationers perspektiv.

På dette grundlag ser jeg et behov for at undersøge fænomenet ud fra et teoretisk perspektiv, der tager udgangspunkt i medarbejdernes perspektiv, som har et tværkontekstuel blik, og som undersøger, hvilke betingelser arbejdspladsen som en social praksis stiller for de projektansatte medarbejdere, samt hvilken betydning disse betingelser har for medarbejderne og deres aktive livsførelse. Mit sigte er altså ikke at lave en evaluering af DIF som organisation, ej heller af interviewpersonernes ledere, men derimod at lære noget om de sociale praksisstrukturer, der er forbundet til det at være projektansat medarbejder, gennem interviewpersonernes dybt personlige erfaringer og oplevelser (Højholt 2005: 33). Det er på denne baggrund, at jeg skriver dette speciale.

2. Et arbejdsmarked og arbejdsliv i forandring – et kort rids

Arbejdsmarkedet og måden, hvorpå vi organiserer vores arbejde og arbejdspladser, har undergået markante forandringer gennem tiden, hvilket utvivlsomt har ændret omstændighederne, betingelserne og handlemulighederne for de, der har været og er en del af det.

Forandringerne har været affødt af alt fra demografiske ændringer, over politiske paradigmeskift og økonomiske udviklinger, til teknologiske landvindinger (Grey 2017; Gleerup et al 2018; Schwartz 2015).

I en moderne kontekst, kan man vælge at lægge snittet ved det, som blandt andre Karl Polanyi betegede som kimen til det kapitalistiske samfund: *den første industrielle revolution*, som var kendetegnet ved den teknologiske udvikling af dampmaskiner, udnyttelse af fossil energi og værktøjsmaskiner. Sideløbende hermed opstod der en ny form for organisering af

arbejdsmarkedet, der var karakteriseret ved stordrift og centralisering (Gleerup et al 2018: 36). Denne udvikling fortsatte op gennem det 19. århundrede frem mod det måske mest kendte eksempel, materialiseringen af Taylors scientific management: Henry Fords samlebåndsfabrikker (Gleerup et al 2018: 48; Grey 2017: 36f). I Taylors optik var medarbejdere dovne og ikke nødvendigvis til at stole på, hvorfor de skulle styres gennem et detaljeret, rationalistisk sæt af procedurer. Alt efter om medarbejderne arbejdede mere eller mindre effektivt end hvad procedureerne foreskrev, skulle de enten belønnes gennem bonus eller trækkes i løn (Grey 2018: 35). En menneskeforståelse, der står i direkte linje til det frie markedes fader, Adam Smith:

“It is in the inherent interest of every man to live as much at his ease as he can; and if his emoluments are to be precisely the same whether he does or does not perform some very laborious duty, to perform it in as careless and slovenly a manner that authority will permit” (Smith 1776, citeret i Schwartz 2015: 5)

I dag står vi midt i nye teknologiske udviklinger. Udviklinger som af nogle bliver betegnet som *den fjerde industrielle revolution* (Petriglieri et al 2019; Schwab 2017). En revolution, der er karakteriseret ved integrationen af den digitale verden og den fysiske produktion; vel at mærke en revolution, der sker med en enorm hastighed, og som har stor indvirkning på den måde, hvorpå vores arbejdsmarked og arbejdsliv udvikler sig (Pedersen 2018). Det er, som fremhævet ovenfor, naturligvis ikke kun den teknologiske udvikling, der afstedkommer radikale ændringer mod en ny organisering af arbejdsmarkedet og arbejdet som helhed, men de teknologiske skridt har utvivlsomt stor betydning for udviklingen (Ashford et al 2007; McKinsey 2016).

Hvordan man forstår betydningen og konsekvenserne af denne udvikling afhænger altså af, hvilken optik man kigger med og fra hvilket

udgangspunkt, man undersøger fænomenet. Dog synes der er at være en enighed om, at arbejdsmarkedet og -livet undergår store forandringer og at fænomenet *tidsbegrænsede ansættelsers* hyppighed er stigende (McKinsey 2016; Gleerup et al 2018; Willig og Ejrnæs 2018).

Dette perspektiv fremføres yderligere af blandt andre Anders Jakobsen, der, med reference til Pedersen og Ribes undersøgelse af det akademiske arbejdsmarked fra 2013, påpeger, at der er *“tegn på, at netop de højtuddannede, akademikerne, har oplevet relativt stor vækst i midlertidige ansættelser”* (Jakobsen 2018: 31) (se også Rambøll 2007).

Især peger undersøgelsen på, at 23% af hele gruppen af akademikere er ansat i prekære¹ stillinger, hvoraf størstedelen af denne gruppe udgøres af akademikere med baggrund i humaniora og ‘blød’ samfundsvidenskab (Geelan, Pedersen og Ribe 2017). Undersøgelsen viser videre, at denne udvikling er forbundet til akademikers livsbaneforløb, således at yngre akademikere i hyppigere grad er ansat i tidsbegrænsede stillinger end ældre (Geelan, Pedersen og Ribe 2017: 44).

I undersøgelsen sætter Pedersen og Ribe sig for, at afprøve Guy Standings (2017) teori om *Prekariatet* som en ny samfundsklasse i forhold til det akademiske arbejdsmarked i Danmark, og skriver sig derved ind i en forståelse af samfundet, der trækker på (neo)marxistisk filosofi, der også ligger til grund for den kritiske teori som eksempelvis repræsenteret ved Willig og Ejrnæs (2018), Beck (2000), Gleerup et al (2018), Rosa (2020) og Standing (2017). Ens for disse er det makroperspektiv, de antager, hvor de argumenterer for strukturernes i høj grad determinerende funktion for os som mennesker - tilmed med et overvejende fokus på de destruktive konsekvenser samfundsudviklingen har for os, hvor begreber som usikkerhed, udnyttelse, rodløshed og fremmedgørelse i særdeleshed træder

¹ prekære som i betydningen ‘løse’ tilknyttet til arbejdsmarkedet til forskel fra en fuldtids fastansættelse. Det være sig freelancearbejde, vikariat, projektstillinger, mm (Geelan, Pedersen og Ribe 2017)

frem; alt sammen som effekt af samfundsstrukturernes form og indhold. På den anden side læser jeg en stærk optimisme, der peger på fleksibiliteten og mulighederne, samt på hvordan disse nye muligheder kan løfte hele menneskeheden; vi skal bare gøre det rigtigt (Pedersen 2018):

“Vi skal arbejde sammen for at transformere disse udfordringer til muligheder ved omhyggeligt og proaktivt at forberede os på deres effekt og virkning. Verden ændrer sig hurtigt, er hyper-forbundet og mere kompleks og fragmenteret, men vi kan stadig forme vores fremtid på en måde, der tilgodeser os alle. (Schwab 2017)

Et perspektiv, der i dag i nogen grad er knyttet til begrebet *gig economy*, der beskriver en ny form for arbejdsmarked, hvor vidensarbejdere i højere grad eftersøgte et mere fragmenteret og et - i denne optimistiske optik - mere fleksibelt arbejdsliv (Hasija et al 2020).

Hvor man kan diskutere, hvad der ligger til grund for den stigende hyppighed af projektansættelser, er det relevant at forholde sig til, hvad projektansættelserne tænkes at bidrage med i et ledelses-/organisationsperspektiv, eller med andre ord, hvad det er for en udfordring projektansættelserne er et svar på. Her peges der i undersøgelser blandt andet på, at projektansættelser bidrager med en fleksibilitet for organisationen i forhold til at kunne agere i forhold til økonomiske udviklinger eller markedsudviklinger, at projektansættelsers øgede hyppighed skal forstås i sammenhæng med stigningen i projektfinansieringen ved eksterne midler, samt at projekter ofte kræver helt særlige kompetencer, der fx kun skal bruges i starten af et projekt eller kun i projektets løbetid, hvorfor der derfor søges specialiseret arbejdskraft der til (Holt 2018).

Der viser sig altså flere dualistiske opstillinger: struktur kontra aktør; godt kontra ondt. Disse opstillinger vil jeg, med henvisning til Jean Lave,

argumentere for “fornægter polernes gensidige afhængighed og undertrykker forbindelsen mellem dem” (Thomsen 2008: 44).

Jeg ser derfor et behov rejse sig for at undersøge fænomenet *akademiske medarbejdere*² i tidsbegrænsede stillinger på en måde, der gør sig fri af disse dualismer. Til dette vælger jeg at tage afsæt i den kritiske psykologis forståelse af, at vi som mennesker aktivt fører vores liv i og på tværs af forskellige handlesammenhænge, hvori vi i et gensidigt udvekslende forhold handler *i og med* de betingelser, de handlesammenhænge stiller for os (Holzkamp 1985). Derfor må vi være nysgerrige på og fra den enkelte medarbejders perspektiv, og sammen med dem undersøge, hvilke betydninger disse betingelser har for deres handlemuligheder.

På dette grundlag opstiller jeg følgende problemformulering:

2.1 Problemformulering

Hvordan stiller betingelserne i projektansatte akademiske medarbejders daglige arbejdsliv sig som handlemuligheder og handlebegrænsninger for disse medarbejdere – set fra deres perspektiv?

2.1.1 Afklaring af formuleringer i problemformuleringen

Projektansatte akademiske medarbejdere;

Undersøgelsens fokus, der gennem specialet vil blive omtalt som ‘medarbejderne’, ‘interviewpersonerne’ eller ‘de projektansatte medarbejdere’.

Set fra deres perspektiv;

Jeg præciserer med denne sætning mit teoretiske afsæt i den kritiske psykologi. Centralt i den kritisk psykologiske forskning er, at man som

² Med ‘akademiske medarbejdere’ refererer jeg til medarbejdere med lange videregående uddannelser, der er ansat på baggrund af deres uddannelsesmæssige status, og det er altså ikke begrænset til medarbejdere, der er ansat inden for academia.

forsker foretager sin undersøgelse ud fra et førstepersonsperspektiv. Dette perspektiv vil i dette speciale blive undersøgt gennem de projektansatte medarbejders fortællinger om deres daglige arbejdsliv, hvilket jeg vil uddybe i både teori- og metodekapitlet.

2.2 Arbejdsspørgsmål

- Hvilke krav og forventninger møder medarbejderne i deres arbejdsliv?
- Hvordan giver disse betingelser sig til udtryk?
- I hvilke situationer oplever medarbejderne, at de bidrager og/eller ikke har mulighed for at bidrage?
- Hvad ser ud til at være vigtigt for medarbejderne i deres arbejdsliv?
- Hvad værdsætter medarbejderne mest i forbindelse med deres arbejde DIF?
- Hvad betyder det at have et arbejde for medarbejderne?
- Hvordan hænger medarbejdernes arbejdsliv sammen med deres øvrige hverdagsliv; og hvilke andre handlekontekster er forbundet til deres arbejdsliv?

2.3 Specialets opbygning

Dette afsnit har til formål at skabe en klarhed omkring den overordnede tråd gennem denne undersøgelse, for på den måde at forventningsafstemme med læseren. Afsnittet er karakteriseret ved en kort føren igennem projektets struktur med enkelte ophold, for her at afklare grundlaget for de valg, der er truffet. Hvert enkelt element vil naturligvis blive udfoldet yderligere i de efterfølgende respektive kapitler.

Dette speciale har til hensigt at besvare følgende problemformulering:

Hvordan stiller betingelserne i projektansatte akademiske medarbejders daglige arbejdsliv sig som handlemuligheder og handlebegrænsninger for disse medarbejdere – set fra deres perspektiv?

Til en start redegør jeg i Kapitel 3 for specialets teoretiske fundament, nemlig den kritiske psykologi, hvor jeg især trækker på Klaus Holzkamp (1985; 1998; 2013) og Ole Dreier (1979; 1998; 2006) med yderligere inddragelse af følgende arbejder med den kritiske psykologi: Rie Thomsen (2008), Charlotte Højholt (2005), Erik Axel (2003) og Pernille Juhl (2014). Grundlaget for den kritisk psykologiske tilgang skal findes i fokuset på subjektets handlinger i og med de samfundsmæssige betingelser i et af flere handlingssammenhænge sammensat hverdagsliv (Holzkamp 1985). Den kritiske psykologi begrebsliggør netop kompleksiteten i og det dialektiske forhold mellem de forskellige arenaer, vi som subjekter deltager i og vores hverdagslige handlinger. I min optik åbner dette for en åben og helhedsorienteret undersøgelse, der ikke lader sig styre af et normativt perspektiv.

Jeg vælger at fremlægge den kritiske psykologi som mit teoretiske fundament som noget af det første, eftersom det har haft afgørende betydning for specialets metodiske valg og struktur. Disse valg og de dertil hørende overvejelser behandles i det efterfølgende Kapitel 4, hvor jeg vil knytte an til praksisforskningen (Højholt 2005) som tilgang til undersøgelsen, feltet og den vidensproduktion dette speciale er eksponent for. Med den kritisk psykologiske forståelse af hverdagslivets sammensathed og fokus på subjekternes handlinger, har jeg søgt en metode til at producere en viden, der giver mig indblik i og forståelse for medarbejdernes levede, sammensatte hverdagsliv. Dertil anvender jeg det semistrukturerede livsverdensinterview med udgangspunkt i Steinar Kvaales (2005), og Dorthe Staunæs og Dorte Marie Søndergaards (2010) arbejder med metodologien. Jeg har med det formål at skabe *tykke fortællinger* om medarbejdernes konkrete

hverdag, ladet mig inspirere af Didde Maria Humles (2013) interviewmæssige greb i hendes arbejde med interview som fortællinger.

Med specialets teori og metode etableret retter jeg blikket mod analysen, der er inddelt i følgende 3 dele: **At have et arbejde**, der udgør en etablering af arbejdets betydning for mennesker; **Finansieret af eksterne midler**, der retter fokus på de handlemuligheder og -begrænsninger, der er knyttet til det, at ens stilling er projektbaseret og eksternt finansieret; og **Håndteringsstrategier i og af en projektstilling**, der analyserer medarbejderne forskellige måder at håndtere den tidslige begrænsethed som projektstillingen er karakteriseret ved og som adskiller den fra den faste stilling.

Slutteligt diskuteres i et metaperspektiv, hvad det at antage et kritisk psykologisk perspektiv betyder i en ledelsesmæssig forståelse. Nærmere betegnet kommer jeg med tre bud på indsatser.

3. Specialets teoretiske fundament

Dette kapitel har til hensigt at etablere det teoretiske og videnskabsteoretiske fundament for nærværende speciale, nemlig den kritisk psykologi. Jeg vil i særdeleshed trække på Klaus Holzkamps (1989; 1998), Ole Dreiers (1979, 1998, 2006) arbejder med den kritiske psykologi. Jeg vil derudover også se mod og inddrage Charlotte Højholts (2005), Pernille Juhls (2014) og Rie Thomsens (2008) vinklinger og perspektiver på den kritiske psykologi.

Begrundelsen for at vælge den kritiske psykologi som teoretisk fundament skal findes i ønsket om at undersøge arbejdslivets betingelser og betydninger for projektansatte akademiske medarbejdere fra et førstepersonsperspektiv med et samtidigt blik for de andre handlesammenhænge, disse medarbejdere også er deltagere i; og ikke mindst det inter-kontekstuelle forhold mellem disse handlesammenhænge.

3.1 Kritisk psykologi

Den kritiske psykologi er en subjektvidenskab, der er udviklet af af den tyske psykolog Klaus Holzkamp (1985). Filosofisk bygger kritisk psykologi på marxistisk filosofi og dialektisk materialisme, hvor mennesket forstås som et aktivt handlende subjekt i et gensidigt udvekslende forhold til de kulturelle, sociale og samfundsmæssige betingelser subjektet lever i og med (Holzkamp 1985; Juhl 2014; Dreier 1979):

“Human beings not only lie under conditions (...) every single individual i, in one way or another, participating in the production, transformation, affirmation, and reproduction of the circumstances under which we lie” (Holzkamp 2013: 20)

Baggrunden for Holzkamps teori findes i hans blik på, at ‘menneske-omverdens’-sammenhængen fik en ny kvalitet, i kraft af at mennesket begyndte at producere og anvende værktøj, samt at organisere sig på nye måder, og derved ændrede sine livsbetingelser (Holzkamp 1989: 30); det som Holzkamp betegner som den historiske udvikling af den samfundsmæssige-økonomiske livsopretholdelsesform, der refererer til den måde, hvorpå vi som samfund har organiseret os på i forhold til hinanden, således at vi ikke alle behøver at være selvforsynende eller at kunne udfylde alle funktioner (Holzkamp 1989: 35).

Morten Nissen peger, i forlængelse heraf, på at det særligt menneskelige i et kritisk psykologisk perspektiv er forbundet med, at mennesket i fællesskab med andre mennesker er i stand til at ændre egne livsbetingelser gennem dannelsen af samfundsmæssige livsbetingelser. Mennesket må altså forstås som samfundsmæssigt i sin natur (Nissen, 2002: 70).

En af de centrale følger af dette perspektiv formuleres således af Rie Thomsen i hendes ph.d.-afhandling:

“Jeg vil ikke søge at tale om individuelle problemer, men derimod tale om, at det at tage del i den fælles samfundsmæssige livsopretholdelse kan være problematisk eller givende for den enkelte. I denne forståelse peger hver problemdefinition således på sine sammenhænge til samfundsmæssige strukturer og andre mennesker” (Thomsen 2008: 68)

Med dette citat præciserer Thomsen netop den kritiske psykologis kerne: det dialektiske forhold mellem omverden og individ.

Forskningsmæssigt er den kritiske psykologi primært udviklet i Tyskland og Danmark, hvor især Ole Dreier (1979) har været eksponent for den teoretiske tilgang i Danmark sammen med blandt andre Ernst Schraube (2013), Morten Nissen (2002), Maja Røn Larsen (2011) og Charlotte Højholt (2005).

I forlængelse af det dialektiske forhold mellem subjekt og omverden placerer den kritiske psykologi sig i et videnskabsteoretisk perspektiv mellem, på den ene side, socialkonstruktivistisk teori, hvor ydre elementer (de diskursive faktorer) tilskrives den afgørende betydning for menneskets udvikling, og en kognitiv tilgang på den anden side, der forklarer menneskelig væren og udvikling ud fra indre faktorer (Thomsen 2008: 66). Det er i særdeleshed som et opgør med den traditionelle og kognitivt orienterede psykologi, at den kritiske psykologi opstod. Både ved at fremhæve det dialektiske forhold mellem individ og omverden, men også ved at kalde på et bredere perspektiv, der overskrider de traditionelle afgrænsninger sat inden for den traditionelle psykologi:

“At insistere på, at psykologisk forskning og praksis skal foretages, tolkes og udvikles inden for rammerne af en enkelt isoleret situation (...) skaffer psykologien et transferproblem på halsen om, hvordan en således afgrænset og konstrueret psykologisk viden kan overføres til andre daglige situationer, som man i princippet intet præcist kan vide

om, så længe man kun vil indhente viden indenfor den isolerede situations rammer ” (Dreier 1998: 4)

Vi må, med Holzkamps ord, som forskere træde ud i verden og være mere *worldly* (Juhl 2014: 45), hvor vi må forstå subjekter i praksis ved at undersøge hvordan de følger reglerne, hvordan de identificerer fejl, hvordan de finder ud af at få adgang til situationer, og hvordan de reflektivt begrundes deres handlinger (Axel 2009: 281).

I denne forbindelse kan det være oplagt, at vende tilbage til Holzkamps begreb om den samfundsmæssige-økonomiske livsopretholdelsesform, som jeg præsenterede ovenfor. Denne optik er for Dreier problematisk, da dette *totalsamfundsmæssige* perspektiv bliver for abstrakt og for fjern for individet: *“Når struktur betragtes på et totalsamfundsmæssigt plan, lokaliseres den langt væk fra individers konkrete liv”* (Dreier 2006: 4). Derfor argumenterer Dreier for, at vi som forskere må se *“struktur som noget praktisk, nemlig som ordningen af mangfoldige praksisser i samfundsmæssige praksisstrukturer”* (ibid.), der opstiller en række handlemuligheder, for os som individer.

Den kritiske psykologi kalder altså på en erkendelse af, at vi som subjekter i vores daglige liv indgår i mange praksissammenhænge, og man kan ikke undersøge eller udvikle i og på én praksissammenhæng isoleret set.

“The subjective meaning of participating in a particular way and the subjective reasons for doing so, do not exclusively originate in and “belong” to the present location. They include concerns of a cross-contextual nature, stretching into social time and space.” (Dreier, 1997: 75)

Hvor den kritiske psykologi historisk set kommer ud af et arbejde med den psykologiske praksis som felt, begrænser den sig ikke kun til dette område. Derimod placerer kritisk psykologi sig indenfor social praksisteori, inden for

hvilken fællesnævneren på tværs af teorier er, at “*mennesker forstås gennem deres handlinger med andre mennesker i sociale sammenhænge*” (Juhl 2014: 44).

Dette rejser et behov for, at jeg forholder mig til, hvad det er for en social praksis, jeg undersøger – og som jeg i sidste ende søger at bidrage til en praksisudvikling inden for.

Feltet, jeg undersøger, er jo ikke som sådan en praksis, i form af et særligt læringstiltag eller en bestemt form for behandlingspraksis med deltagelse af *brugere* og *professionelle* (Højholt 2005: 33) (se for eksempel Juhl 2014; Thomsen 2008; Mørck 2006; Morin 2007 for sådanne tilgange). Derimod retter jeg blikket mod den sociale praksis, der er det sammensatte hverdagsliv i Kommunikationsafdelingen i DIF med medarbejdere og ledere, som handler i samspil med hinanden. På sin vis kan man anskue ledelsen som *de professionelle* og medarbejderne som *brugerne* i kraft af det formaliserede magtforhold mellem de to grupper.

Denne sociale praksis ser jeg netop som kendetegnet ved, “*at mennesker handler sammen med andre om en ‘fælles sag’*” (Axel 2003), altså helt konkret den interne og eksterne kommunikation i DIF. Det er et vigtigt perspektiv at drage ind her, at deltagerne søger mod at få dette fælles til at fungere, samtidigt med at den sociale praksis er karakteriseret ved at være *konfliktuel* og *foranderlig* grundet deltageres forskellige udgangspunkter for deres handlinger (og dermed deres viden (jf. Højholt 2005) i og med den sociale praksis (Juhl 2014: 44). Deltagerne må derfor handle aktivt i forbundethed for at få det fælles til at fungere.

3.1.1 Betingelser, betydninger og begrundelser

Betingelser, betydninger og begrundelser udgør en grundlæggende begrebstrilogi for den kritiske psykologi, der er med til at begrebsliggøre relationen mellem den *subjektive bestemmelse* og den *objektive bestemthed* (Holzkamp 1979).

Enhver handlekontekst eller social praksisstruktur sætter nogle betingelser for de deltagende subjekter gennem den sociale praksis. Det er dog vigtigt at pointere, at disse betingelser ikke er determinerende for subjektet. Tværtimod har subjektet mulighed for aktivt at bidrage til at udvikle og ændre disse betingelser gennem sine handlinger (Holzkamp 1985). Det er, som Thomsen påpeger, derimod *betydningerne*, subjektet tillægger sine betingelser, der virker betingende for subjektets handlemuligheder (Thomsen 2008: 79). Hvilke(n) af betydninger, der i sidste ende resulterer i en given handling, afhænger af de grunde, subjektet har hertil i forhold til egen interesse frem mod at opretholde og øge livskvalitet og rådighed over eget liv (Holzkamp 2013: 286):

“Subjektet kan uddrage bestemte aspekter af de betydningsanordninger, det er konfronteret med, som sin handlepræmisses. Af disse præmisses føler så (implikativt eller ‘inferentielt’) bestemte handleforsæt, der er ‘fornuftige for subjektet (...) og som det realiserer som handlinger” (ibid.)

Jeg vil gerne understrege, at det ikke er en lokalt isoleret og rationel logisk analyse af betingelsernes betydninger, der begrundes subjekters handlinger (Holzkamp 2013: 294). Deltageres handlinger, mål og intentioner er derimod *både* lokale fænomener, idet man altid er i en lokal position og inkluderer overvejelser af en tværkontekstuel karakter, som strækker sig over tid og socialt sted (Dreier, 1997: 75). Dette vil jeg uddybe i afsnittet om begreberne *standpunkt* og *selvforståelse*.

Dette ser vi for eksempel i dette speciales empiri, hvor Cecilie fortæller, at hun nogle gange vælger at deltage i virtuelle briefinger fra ledelsen via sin telefon mens hun går en tur, fordi det jo alligevel bare er envejskommunikation. Hun fortæller derefter, at hun deltager med slukket kamera, idet hun har telefonen i lommen, fordi hun synes det vil se underligt ud, hvis hun holder telefonen op foran sig. Vi ser altså hvordan forskellige

sammenhænge influerer på hinanden igennem de betydninger Cecilie tillægger dem, og hvordan disse ligger til grund for Cecilies handlinger, at hun går en tur med slukket kamera, fordi alternativet vil se skørt ud, og fordi hun alligevel ikke skal sige noget på de briefinger (Cecilie: 27).

Det er dette fokus på subjektets begrundelser, som Holzkamp betegner som *reason discourse* som modpol til den traditionelle psykologiske *conditioning discourse*, der forbindes til fokus på individets handlinger som konditioneret af indre processer (Holzkamp 1998: 49). I en tekst (2013) bruger Holzkamp et humoristisk og simplificeret billede til at beskrive forskellen mellem de to diskurser, der alligevel viser forskellen på de to diskurser i en kritisk psykologisk forståelse. Han påpeger, at der jo er forskel på at sige, at "Gryden kogte over, fordi kogepladen var for varm" og, at "Gryden kogte over, fordi den ville irritere kokken" (Holzkamp 2013: 294).

Denne skelnen fører til endnu et centralt element for den kritiske psykologi; nemlig førstepersonsperspektivet, at forstå betingelsers betydning og handlinger ud fra subjektets perspektiv og ståsted som vi gjorde ovenfor i eksemplet med Cecilie (Holzkamp 2013: 286).

Maja Røn-Larsen problematiserer det stærke førstepersonsperspektiv relateret til subjektets hverdagsoplevelser, idet hun peger på, at det ikke er alt i de sociale praksisstrukturer, der er synligt for subjektet eller som subjektet har adgang til, og som derfor er i risiko for ikke at blive bragt frem (Røn Larsen 2011: 18). Dette imødekommer Røn Larsen ved også benytte dokumentanalyser relateret til feltet i sin undersøgelse. Denne kritik er relevant for dette speciale, eftersom det udelukkende beror sig på interviews. Eftersom jeg får indsigt i subjekternes hverdag gennem, hvad de fortæller mig, er min indsigt 'afgrænset' til, hvad der er umiddelbart, aktuelt og relevant for dem. Dette sætter en bestemt ramme for denne undersøgelse i forhold til en forståelse af de betingelser som medarbejderne fører deres liv i, hvilket jeg vil vende tilbage til i følgende kapitel.

Jeg har indtil nu vist, at de projektansatte medarbejdere handler i de forskellige sociale praksisstrukturer eller handlesammenhænge, de indgår i, i et dialektisk forhold. I dette speciale tager jeg som sagt udgangspunkt i hverdagen i deres arbejdsliv i DIF. Disse handlesammenhænge stiller nogle betingelser, som medarbejderne tillægger en given betydning, hvilket altså sætter en række handlemuligheder og -begrænsninger. Det er med begrundelse i disse, at medarbejderen handler på en given måde; i egen *livsinteresse* og altid mod at øge livskvaliteten og højne rådigheden over eget liv, for at skabe stabilitet i sammensat hverdagsliv (Holzkamp 2013: 287; Axel 2003: 35). Som Axel lige så fremhæver, indebærer handlingen altid et fremadrettet perspektiv, idet subjektet handler med henblik på noget (ibid).

I det følgende vil jeg uddybe, hvordan de projektansatte så lever deres liv, og derigennem introducere yderligere en række centrale begreber for den kritiske psykologi og for dette speciale, nemlig *den daglige livsførelse*, *handleevne* og *subjektets selvforståelse*.

3.1.2 Den daglige livsførelse

I kraft af at subjekter, gennem deres handlinger, deltager i og med forskellige handlesammenhænge, der stiller forskellige handlemuligheder, må vi da som subjekter orientere os, justere og handle i en tværkontekstuel integration af de modsætningsfyldte betingelser og interesser. Til at begrebsliggøre denne hverdagslige integration introducerede Holzkamp begrebet *den daglige livsførelse* (1998) som en formidlende kategori mellem subjekt og samfundsmæssige strukturer:

“Livsførelse er en aktivitet ‘hver eneste dag’ for at organisere, integrere og konstruere dagligdagen på en sådan måde, at de forskellige og modstridende krav, der her kommer individet i møde, kan forenes og ‘ordnes’” (Holzkamp 1998: 27)

Det betyder, at man som menneske aktivt fører sit liv i og på tværs af familieliv, foreningsliv, og arbejde indeholdende forskellige handlesammenhænge på tværs af for eksempel afdelinger, og gøre dette med en *relativ autonomi*, da subjektets handlinger, som tidligere fremhævet, ikke er betinget af de sociale praksisstrukturer, men derimod begrundes i dem som handlemuligheder (Holzkamp 1998: 24).

Et element, der må inddrages i relation til den daglige livsførelse, er subjektets stræben efter stabilitet og livssikkerhed i sit liv (Holzkamp 1998). Stabiliteten søges blandt andet gennem det som Holzkamp betegner som den daglige livsførelses rutinerende cyklicitet, der "*medfører en central aflastning af min måde at klare tilværelsen på*" (Holzkamp 1998: 28). Jeg står op, børster tænder, tager tøj på, tager på arbejde, henter børn fra vuggestuen, laver aftensmad, putter børnene, børster tænder, går i seng. Og i morgen gør jeg det igen. Og i overmorgen. Og så fremdeles. På denne måde skal jeg som subjekt ikke tage stilling til verden på ny hver eneste dag, men jeg kan derimod rutinisere visse af mine handlingsbegrundelser for at lette min tilværelse (Thomsen 2008: 76). Men cykliciteten sker ikke af sig selv; det er stadig mig, der fastholder og følger cykliciteten, hvilket jo også åbner for en mulighed for at løsrive sig fra den. Ifølge Holzkamp kan dette påvirke den elementære livssikkerhed, hvorfor subjektet må være sig dette bevidst ved et opgør med cykliciteten (ibid.). Holzkamp refererer her til livsomvæltende episoder i livet som dødsfald, tilfangetagelse, o.l., men jeg vil dog stadig argumentere for, at en mangel på cyklicitetens *illusionære tilsløring af forgængelighed* kan føre til usikkerhed og tvivl - i et proportionalt forhold -, da jeg ser cyklicitet og forudsigelighed som værende nært beslægtet.

3.1.3 Handleevne

Tæt knyttet til den daglige livsførelse er subjektets *handleevne*. Handleevnen omhandler "*individets rådighed over sine vilkår gennem deltagelse i den samfundsmæssige skabelse af og kontrol med livsbetingelserne*" (Nissen 2002:

71), og jeg forstår den dermed som forbindelsen mellem de subjektive betydningstillæggelser, den enkeltes deltagelse og samfundsmæssigheden (Thomsen 2008: 75). Mens handlesammenhænge definerer de objektive muligheder for deltagernes handlinger, er handleevnen defineret ved den subjektive mulige handling og dens rækkevidde (Dreier 1997: 70).

Begrebet skal ikke læses som en indre kompetence som mennesker enten besidder eller ej, men derimod ses i forlængelse af Holzkamps opgør med den traditionelle psykologi, hvortil han skriver:

“Det psykiske er ved denne bestemmelse ikke noget isoleret ved individet, men derimod altid den psykiske side af menneskets mulighed for at reproducere sin egen eksistens gennem deltagelse i den samfundsmæssige proces” (Holzkamp 1985: 18)

Ej heller skal begrebet forstås som individets ubegrænsede evne til at handle præcis som han eller hun mener er mest hensigtsmæssigt. Det skal igen forstås som værende i et dialektisk forhold til kontekstens betingelser og de dertil knyttede betydningsanordninger. Desuden er vi som subjekter ‘begrænsede’ i kraft af, at de handlemuligheder, der (endnu) ikke findes, kan subjektet heller ikke gøre til præmisser for sine handlinger; ligeså er handlemuligheder, der ikke stemmer overens med mine interesser *“på forhånd udelukket af ‘psykologiske’ grunde”* som Holzkamp formulerer det (Holzkamp 1998: 25).

Handleevne som begreb indeholder altid en dobbelt mulighed i kraft af, at vi som subjekter har mulighed for enten at handle *under* samfundsmæssige betingelser eller handle *“i en udvidelse af de rådighedsmuligheder, der ligger i betingelserne”* (Holzkamp 1998: 25), altså enten overskride eller handle inden for den givne praksis’ rammer, på samme vis som med cykliciteten ovenfor. Det centrale er, at vi som subjekter handler i vores liv i overensstemmelse med vores livsinteresser – som de vel at mærke forestår fra eget perspektiv.

3.1.4 Subjektets selvforståelse

Kort sagt handler subjektet i forhold til de historisk og samfundsmæssigt udviklede betingelser som handlepræmisser på baggrund af en løbende tagen stilling til, hvilke muligheder, der foreligger, og hvordan de forbinder sig relevant i forhold til at bevæge sig i en bestemt (og ikke vilkårlig) retning (Dreier 1999). Denne *tagen stilling til* er synonym med det, der i dette speciale omtales som subjektets *selvforståelse* (Holzkamp 1985, 1998), som betyder “*at komme til forståelse med mig selv’ om noget, her om ‘livsførelse’. Jeg er ude på at gøre noget, jeg ‘på en eller anden måde allerede ved’, reflektivt fatteligt for mig selv, at gøre det implicitte eksplicit, det utydelige tydeligt (...) at forvandle min ‘tavse viden’ til ‘vidst viden’*” (Holzkamp 1998: 21). Vi må altså udvikle en selvforståelse, for at kunne udvikle en daglig livsførelse (Dreier 1998: 4). At selvforståelse er forbundet til det at sætte noget i tale, der ikke allerede er i tale, må også involvere *den anden* – og ikke udelukkende i en fysisk bogstavelig forstand, men også i en ‘indre dialog’ (Holzkamp 1998: 4, 21ff).

Selvforståelsen kobler Dreier til subjektets *standpunkt* som værende fra det (dynamiske og flygtige) sted subjektet fører sit liv i en bestemt *meningsfyldt* retning med en vis sammenhæng på tværs af tid og sted; at standpunkterne organiserer og organiseres i forhold til dilemmaer i livsførelsen (det være sig andre interesser at tage hensyn til, nye muligheder, uforudsigeligheder). Standpunktet er altså forbundet til overvejelser om, *hvad er der mulighed for her, hvordan står det i forhold til den retning, jeg gerne vil bevæge mig i og hvad der i øvrigt sker her og nu i mit liv?*

Det er afgørende, at vi i arbejdet med subjektets selvforståelse og standpunkt holder fast i forståelsen af disse som værende dynamiske i deres væren som følge af subjektets løbende oplevelser, handlinger og læring.

Selvforståelsen udgør i min optik et utroligt centralt element i den kritiske psykologis forståelse af mennesker som aktivt handlende subjekter, da det er

selvforståelsen, der ligger til grund for de handlingsrelaterede valg subjektet hele tiden finder sig i. Selvforståelsen handler således om tværkontekstuel og -tidslig orientering i en kompleksitet uden at miste blikket for det sammensatte.

Som nævnt ovenfor er refleksiviteten, der er forbundet med selvforståelsen, knyttet til subjekters udvikling og dermed til deres læring i den forstand, at forandring indeholder et læringsaspekt. Denne kobling til læring inviterer til en henvisning til Knud Illeris' forståelse af en refleksiv selvforståelse, som indebærer *“at man i dag (...) hele tiden må overveje og forholde sig til alle nye situationer og påvirkninger, som det moderne globaliserede samfund til stadighed konfronterer os med”* (Illeris 2014: 76) som en del af identitetskonstruktionen.

3.1.5 Opsamling

Jeg har med dette teorikapitel søgt at gøre klart, hvordan jeg forstår de projektansatte medarbejdere som subjekter, der fører deres liv i og på tværs af deltagelse i forskellige handlesammenhænge, der er forbundet gennem samfundsmæssige strukturer. Handlesammenhænge er sociale praksisser, hvor subjekter deltager om en fælles sag. Hver af disse handlesammenhænge stiller en række betingelser, der udgør handlemuligheder og handlepræmisser for de projektansatte medarbejdere. Handlepræmisser som medarbejderen begrunder sine handlinger i. Mulighederne for handling ligger i handlesammenhængens sociale praksis, hvilket også betyder, at deltagerne i en given handlesammenhæng betinger hinanden gennem deres handlinger, fx kolleger på en arbejdsplads.

At betingelserne er indlejret i den sociale praksis, som hænger sammen med deltagerne handlinger, betyder ligeledes, at det enkelte subjekt kan medvirke til at ændre betingelserne gennem sine handlinger i en relativ autonomi.

Medarbejderens daglige livsførelse og handlinger er med sigte mod dens livsinteresser, stabilitet i livet og øget rådighed over eget liv. Det er på dette fundament, at subjektet begrundet sine handlinger, hvorfor vi må undersøge betingelserne og begrundelserne fra medarbejderens perspektiv som et førstepersonsperspektiv.

Som afrunding fremhæver jeg betydningen af selvforståelsen i forhold til, hvordan man som subjekt handler.

4. Metode

Jeg vil i det følgende kapitel beskæftige mig med nærværende speciales metodiske valg og opbygning. Sigtet er at skabe transparens gennem den hele proces, således at alle valg gøres klare. Jeg vil indlede med et afsnit om det overordnede valg af den kvalitative forskningsmetode og dertilhørende metodologiske og videnskabsteoretiske overvejelser i relation til undersøgelsens kvalitet og valg af interviewpersoner, hvorefter jeg vil dykke ned i de konkrete metodiske greb.

Herefter vil jeg forholde mig retrospektivt til den valgte metode, altså de kvalitative interview, der blev udført via online platform.

Slutteligt vil beskrive jeg den til dette speciale anvendte analysestrategi; igen med henblik på at skabe transparens.

Løbende vil den for tiden allestedsnærværende situation med Covid-19 blive taget op, når den har haft betydning for dette speciales metode.

4.1 Specialets metodologiske position

Formålet med dette afsnit er at etablere et metodologisk grundlag for denne undersøgelse og give et indblik i nogle af de overvejelser, der har været i forbindelse med denne, herunder også videnskabsteoretiske diskussioner

Med et teoretisk afsæt i den kritiske psykologi og dennes fokus subjektets begrundelser og betydningstillæggelse i forhold til sine handlinger og på sammensathed i menneskers liv set fra deres ståsted, har jeg søgt en vej til en dialogisk proces, hvor jeg som forsker søger mod at slippe forsker <-> informant-relationen, for i stedet at søge en mere dialogisk proces (Schraube og Osterkamp 2013: 340), har jeg valgt at kigge ind i den kvalitative forsknings værktøjskasse for at producere et empirisk grundlag for besvarelsen af dette speciales problemformulering; nærmere betegnet har jeg valgt det som Steinar Kvale (2005) betegner som det kvalitative livsverdensinterview (Kvale 2005: 19).³ Denne interviewform har, med Kvales formulering, til formål “*at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener*” (ibid.). Jeg er bevidst om, at Kvale ikke er af den overbevisning, men sprogbrugen i denne formulering kan ske at føre tankerne hen på en ensrettet og simplificeret proces, hvor forskeren henter den ønskede information hos interviewpersonen i en lineær proces (jf. Kvales brug af termen *informant* i forhold til interviewpersonen). Jeg vil derfor også læne mig op ad Dorthe Staunæs og Dorte Marie Søndergaards (2010) blik på det kvalitative interview, hvor de påpeger, at sociokulturelle og subjektive fænomener er komplekse, diffuse og i bevægelse, og at de derfor må undersøges og udfoldes ved hjælp af kompleksitetssensitive og virkelighedsreflekterende metoder (Staunæs og Søndergaard 2010: 52ff), nemlig det kvalitative interview:

³ Når man læser for eksempel Dreier (1999), Højholt (2005) og Juhl (2014), er det tydeligt at læse advokeringen for den (i en eller anden form) deltagende observation på tværs af den sociale praksisstruktur i arbejdet med kritisk psykologisk forskning og praksisforskning (Højholt 2005), for at få indblik i den sociale praksis, deltagernes livsførelse og – i særlig grad – deltagernes handlinger. For dette speciale kunne anvendelsen af deltagende observationer have været “*en metode til erkendelse af konkret social praksis, samt de kontekstualiserede spilleregler og motivationsstrukturer for denne praksis*” (Warming 2007: 314); gennem mine egne øjne, vel at mærke. Grundet Covid-19 var dette ikke en mulighed, eftersom Danmarks Idræts Forbund ikke tillader besøg af eksterne. Jeg måtte derfor finde en anden vej til at få den ønskede kig ind i hverdagslivet: det semistrukturerede livsverdensinterview. Opgaven blev her, at “*fastholde opmærksomheden på samspillet mellem kontekster og interesse for at spørge ind til dem undervejs*” (Thomsen 2008: 62)

“Interview er velegnede til at udfolde mangefacetterede og ofte modsætningsfulde italesættelser af erfaringer, oplevelser, orienterings- og tolkningsrammer” (Staunæs og Søndergaard 2010: 54)

Som forsker, der anvender det kvalitative interview, er det essentielt at prioritere *“dialog, refleksivitet, sensitivitet, fleksibilitet og kreativitet”* (ibid.), idet interviewsituationen er et socialt møde mellem forsker og respondent, der *“sammen producerer tekstede fortællinger om den interviewedes virkelighed og om de måder, vedkommende betydningssætter dem på”* (ibid.). Dette sidste citat rejser et vigtigt spørgsmål: hvordan kan og skal vi som forskere forstå den viden, der samskabes i det kvalitative interview?

Jeg tager udgangspunkt i dette citat af to årsager: *interviewet (og forskning) som samskabelse*, som jeg nedenfor vil koble til praksisforskningen, og *interviewet som fortælling*, hvilket jeg vil folde mere ud senere.

4.1.1 Interviewet (og forskning) som samskabelse

Med en klar kobling og mange paralleller til den kritiske psykologis ontologiske og epistemologiske position står praksisforskningen, som et forsøg på at gøre op med *“den eksisterende institutionelle kløft mellem praksis og teori”* (Dreier 1998: 35). Praksisforskningsbegrebet opstod ud af en række Teori-Praksis-Konferencer, der blev afholdt i perioden 1983-1995 under ledelse af Ole Dreier (Dreier 1998: 4). På disse konferencer samledes forskere og praktikere indenfor blandt andet det psykologiske felt i et studie af professionel praksis. Sigtet var *“bedre beskrivelser af professionel praksis for at kunne identificere modsætninger, begrænsninger og muligheder for udviklingen af professionel praksis”* (Højholt 2005: 29). Efterfølgende er praksisforskningen blevet videreudviklet og anvendt indenfor mange andre felter såsom børneområdet (Juhl 2014), socialt arbejde (Mørck 2007), og uddannelsesområdet (Thomsen 2008).

Praksisforskning anskuer viden som en del af social praksis, hvilket betyder, at viden udvikles i praksis, og – vigtigere endnu – viden er knyttet til at *gøre noget* i en praksis (Juhl 2014: 58), og vi må således “*kigge på særdeles praktiske forhold*” (Højholt 2005: 24), hvis vi vil skabe viden og forståelse. Derfor må videns-skabelse og praksis smelte sammen ved, at vi som forskere involverer os aktivt i og inddrager parter fra den praksis, der undersøges (Højholt 2005: 29). Målet med denne videns-skabelse er at udvikle viden om et fælles problem i en *joint venture* mellem forsker og praktiker, der kan ligge til grund for en praksisudvikling⁴ (Højholt 2005; Juhl 2014). Her deler praksisforskningen fokuset på førstepersonsperspektivet med den kritiske psykologi, som dog ikke er direkte afgrænset til menneskets egen beretning, men som kræver et analytisk arbejde, der kalder på et bredere perspektiv (Juhl 2014: 54).

Jeg er bevidst om, at dette speciale ikke kan siges at være et fuldstændigt eksempel på praksisforskning, men jeg hæfter mig ved Charlotte Højholts formulering:

“Der kan altså ikke skrives en kogebog om praksisforskning, hvor man kan slå op og se den rigtige definition, den rigtige måde, den rigtige teknik og de rigtige kilder” (Højholt 2005: 38)

Det drejer sig derimod om at være sig sine valg bevidst som forsker i forhold til, hvordan man strukturerer og sammensætter sin undersøgelse, således at den sker i samarbejde med praksis, at den formår at systematisere sammenhænge mellem betingelser og betydninger, og at den søger mod en praksisudvikling (Højholt 2005: 39).

I relation til dette speciale viser dette sig dels ved, at jeg søger at skabe en forståelse for og en viden om det, at være projektansat medarbejder, som kan danne grundlag for en praksisudvikling, og dels ved, at jeg forstår og er gået til interviewene som et samarbejde, hvor vi gensidigt kan lære noget af

⁴ Se Kap. 3 for afklaring af praksis i forhold til dette speciale

hinanden (jf. Juhl 2008: 61). Men hvad er det for en praksis dette speciale søger mod at udvikle? Som jeg fremhævede i forrige kapitel er udgangspunktet for denne undersøgelse de projektansatte medarbejders deltagelse i den sociale praksis, der er hverdagslivet i kommunikationsafdelingen i DIF. Som jeg ligeledes skrev, kan man i et undersøgelsesperspektiv betegne lederne i afdelingen som de 'professionelle' og medarbejderne som 'brugerne' qua den magtrelation, der ligger i forholdet⁵. Det er i sidste ende den enkelte leder, der har ansvaret for, at ting bliver gjort og at medarbejderne tages hånd i et eller andet omfang i det arbejde. Det er høj grad denne relation, jeg ser mod i forhold til at udvikle praksis. Derudover anerkender jeg, jf. afsnittet om subjekters selvforståelse i forrige kapitel, interviewsamtalens refleksive kvalitet i forhold til Cecilies, Jakobs og Lenes selvforståelser og dermed til grundlaget for deres handlinger fremadrettet.

Det er på denne baggrund, at jeg vælger at skrive mig ind i en praksisforsknings- kontekst.

4.1.2 Interviewet som fortælling

Eftersom genstanden for dette speciales sigte ikke er afgrænset til en specifik social intervention (såsom eksempelvis medarbejderudviklingssamtalen eller barsel), men derimod har et bredere sigte på medarbejdernes hverdagsliv med udgangspunkt i deres arbejdsliv, har jeg haft behov for at kunne fokusere og strukturere mine interviews på anden vis. I denne sammenhæng har jeg ladet mig inspirere af den narrative tilgang til det kvalitative interview, som den præsenteres af forsker ved Lund Universitet Didde Maria Humle (2013)⁶ i forhold til at strukturere og gennemføre interviewene. Interessen for den narrative tilgang kom til en start, da jeg faldt over følgende citat:

⁵ Jeg vil vende tilbage til temaet 'udvikling af praksis' i afsnit 4.5

⁶ Didde Maria Humle arbejder teoretisk på blandt andre skuldrene af Mishler (1999), Boje (1991) og Cunliffe og Coupland (2012).

“Narrative inquiry is a method in which researchers gather, analyze, and interpret the stories people tell about their lives(...) Narrative inquiry interviews are one of the only ways to access and understand meaningful work events that took place in the past and could not be observed” (Miller 2008: 36)

Jeg så altså her en mulighed for at få adgang til en form for *tykke beskrivelser* (Geertz (1973); Warming (2007)), som empirisk grundlag for analysen af medarbejdernes hverdagsliv med udgangspunkt i deres arbejdsliv, der ellers ville have fordret deltagende observationer. Man kan dermed lave den omskrivning, at de *tykke beskrivelser* bliver til *tykke fortællinger* om medarbejdernes arbejdsliv. Jeg tilgik derfor interviewene som fortællerum med Cecilie, Jakob og Lene som de primære fortællere og mig som en dialogisk partner. Mit ærinde var dermed at skabe så *tykke beskrivelser* som muligt *sammen med* de tre interviewpersoner, for derved at få indsigt i relationen mellem den sociale praksis og medarbejdernes handlinger. Det er vigtigt for mig her at gøre klart, at jeg ikke foretager en narrativ analyse af interviewene, men at min inspiration begrænser sig til den praktisk metodiske tilgang til interviewene.

Her tilbyder Didde Maria Humle en metodisk tilgang til interviewet, som jeg læser som kompatibel med specialets afsæt i praksisforskning og kritisk psykologi.

Didde Maria Humle arbejder i sin ph.d.-afhandling *“Fortællinger om arbejde”* (2013) ud fra et konstruktivistisk og ikke-essentialistisk udgangspunkt, hvor hun ser medarbejderes fortællinger om arbejde og hverdagslivet som grundlag for at studere, hvordan de konstruerer deres liv (Humble 2013: 35). Et perspektiv, jeg læser som parallelt til den kritiske psykologis blik på, at vi som individer aktivt handler i og med de sociale praksisstrukturer, vi fører vores hverdagsliv i. Interviewet bliver dermed en måde at få indsigt i de handlemuligheder og -begrænsninger disse sociale

praksisstrukturers stiller, hvilke betydninger medarbejderne tillægger dem, samt hvordan medarbejdernes begrundelse deres handlinger i disse betydningsanordninger. Ydermere beskriver Humle i sin ph.d.-afhandling, hvordan hun ser interviewet som en fortælling, der *"... er co-konstrueret i interaktionen mellem interviewer og den interviewede og et produkt af den kontekst, de er produceret i. Interviewet er således ikke et vindue til at studere [det enkelte individs, red.] identitet eller organisationen som noget, der kan indfanges og beskrives"* (Humble 2013: 85). Jeg ser tydelige snitflader til den i praksisforskningen indlejrede intention om, at forskningen er *medforskning*, samt at viden og vidensproduktion er lokalt og situationelt forankret:

"Interview er ikke en registrering af interviewpersonens isolerede, 'egentlige' eller skjulte erfaringer, holdninger, viden eller andre udvalgte forhold. Det er ikke en neutral afdækning af, hvad interviewpersonen vidste eller syntes på forhånd. I et interview deltager mindst to personer i en særlig sammenhæng, og i denne sammenhæng og dette særlige samspil skaber man sammen et materiale" (Højholt 2005: 39)

En markant forskel mellem de to perspektiver ser jeg i relation til omfanget af og udgangspunktet for samskabelsen. Som nævnt tidligere arbejder praksisforskere frem mod at interviewpersonen inddrages gennem undersøgelsens hele forløb, og også i problemforståelsesetableringen, hvor jeg læser Humle som arbejdende med en mere traditionel forsker <-> informant-relation, hvor co-konstruktionen 'kun' sker i interviewsituationen (i lighed med dette speciale). Jeg læser dog ikke Humles tilgang og praksisforskningen som gensidigt udelukkende, hvorfor jeg ser det som gyldigt at lade mig inspirere af det narrative interviews greb, som jeg vil uddybe i det følgende afsnit.

Det, at Humle ser fortællingen som værende co-konstrueret mellem interviewer og den interviewede, understreger ligeledes Humles syn på, at

fortællingen ikke er en færdigkonstrueret afgrænset enhed, der “er afsluttet i narrativ retrospektiv meningsskabelse”, men derimod skal forstås som ofte spontane responsive præstationer knyttet til bestemte tider og steder (Humble 2013: 53). Altså at fortællingen er situeret og kontekstuel, samt at den sker responsivt og performativt i forhold til andre mennesker. Dertil fremhæver Humle, at “vi konstruerer hele tiden fortællinger om, hvem vi er, og hvem vi gerne vil være og med disse fortællinger forsøger vi at skabe mening og sammenhæng i forhold til alt det, vi oplever i vores daglige liv” (Humble 2013: 49). På denne måde ser jeg klare paralleller til den kritiske psykologis forståelse af subjektets selvforståelse.

4.1.2 Kriterier for kvalitativ forskning

Det er en nødvendighed i al forskning at forholde sig til en given undersøgelses videnskabelige kvalitet. Jeg vil argumentere for, at det er min pligt som forsker, at forholde mig aktivt til dette speciales forskningsmæssige kvalitet, samt at efterstræbe en forsvarlig en af slagsen, men at det må være dig, kære læser, der i sidste ende afgør, hvorvidt jeg er lykkedes.

I forhold til kriterierne for videnskabelig er begreberne *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhed* de traditionelle centrale begreber (Kvale 2005: 231ff). Jeg vil i forhold til nærværende speciale i stedet læne mig op ad Rie Thomsen (2008), der i sin ph.d.-afhandling, med referencer til Klaus Holzkamp (1986), Ole Dreier (1996) og Henning Olsen (2002), forholder sig til følgende kriterier: *transparens*, *konsistens*, *relevans* og *almengørelse*. Dette gøres, da jeg ser disse kriterier som mere aktuelle end og som komplementære til de traditionelle begreber, da jeg ser disse liggende implicit i Thomsens kriterier.

Henning Olsen peger i sin undersøgelse af dansk kvalitativ interviewforskning (2002) på, at kvaliteten af denne er direkte forbundet til og afhængig af “*transparente og motiverede metodologiske procedurer samt*

tematisk / metodologisk / analytisk / videnskabsteoretisk konsistens” (Olsen 2002). Når forskningsprocessen bliver dokumenteret lige fra valg af metoder, over beskrivelse af interviewsammenhænge, til analyseprocessens forløb, bliver tydeligheden i relationen mellem problemstilling, metodologi og undersøgelsens konklusioner styrket, og læseren vil have bedre forudsætninger, for at forstå undersøgelsen som helhed (Juhl 2014: 84). Jeg søger at imødekomme dette dels i afsnittet “Specialets opbygning”; dels ved at være så detaljeret som muligt gennem metodekapitlet som helhed; og dels ved i dette speciales teorikapitel at koble de teoretiske begreber til undersøgelsens genstandsfelt. Dog vil jeg kort bemærke, at specialets empiri ligeledes indeholder mange andre mulige analysepointer som kunne tage specialet i en anden retning en anden gang.

Relevans-kriteriet peger ifølge Ole Dreier (1996) på om en undersøgelse fører til, at en given praksis *“kan beskrives mere dækkende og udvikles”* (Dreier 1996: 119). Et begreb, der skal læses i forlængelse af Dreiers afsæt i praksisforskningen, som jeg vil vende tilbage til senere. Pernille Juhl tilføjer hertil, at forskning dækker dette relevanskriterie, når *“analyserne bringer nye indsigter til både teori og praksis, som kan skabe afsæt for forandringer i praksis”* (Juhl 2014: 85), hvilket fører tilbage til dette speciales sigte og erkendelsesinteresse, som det blev behandlet i afsnit 2.5.

Denne læsning af relevanskriteriet hænger i min optik tæt sammen med Holzkamps svar på generaliserbarhedsbegrebet, nemlig *almengørelse* (Holzkamp 1985: 33), som handler om, at *“... udvikle en begrebslighed og en fremgangsmåde for de til enhver tid berørte, som de selv kan bruge til i almengjort form at forstå de betingelser, hvorunder de kan opnå rådighedsudvidelse og forbedring af deres livskvalitet indenfor den konkrete problemstilling”* (ibid.). Altså at generaliserbarheden bliver oversat til et mål om at producere indsigter, der lader sig almengøre og som dermed kan bane vej for ændringer i konkrete praksisstrukturer (Thomsen 2008: 105). I relation til nærværende speciale betyder det blandt andet, at det analytiske blik skal være rettet mod

en mulig almengørelse. Konkret vil det vise sig i, at det ikke er interviewpersonernes konkrete arbejdsopgaver – i den forstand om det for eksempel er DGI (tidligere Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger) eller Parasport Danmark, der samarbejdes med – der må og vil være i fokus; med mindre der er en analytisk pointe dertil forbundet, der har en almengjort kvalitet. Derimod må analysen konstant udføres med den intention, at slutninger må være mulige at *almengøre*, for derved at kunne bidrage til forandringer i andre praksisstrukturer.

4.2 Valg af interviewpersoner

Det følgende afsnit har til formål at etablere grundlaget for valget af interviewpersoner og sammenhængen til specialets fundament, før jeg uddyber den konkrete metodiske fremgang.

Som tidligere bemærket er området med tidsbegrænsede stillinger utroligt bredt. Og termen indeholder alt fra vikariater, praktikstillinger, konsulentarbejde, freelancearbejde og projektansættelser, og til denne flertydighed kommer også mængden af brancher og fagligheder med forskellige historiske forbindelser til fænomenet *tidsbegrænsede stillinger*.

Tidligt i specialeforløbet rettede jeg min opmærksomhed mod akademisk arbejde⁷ uden for academia, fordi det som sagt er her udviklingen er nyest, hvilket for mig betyder, at fænomenet endnu ikke har etableret sig som en naturlighed i lige så høj grad som hos for eksempel musikere og andre kreative brancher, hvor freelancearbejdet og projektansættelserne historisk set har været mere hyppige (DM 2017). Her har jeg ydermere set mod humaniora og ‘blød’ samfundsvidenskab, da det er her fænomenet er mest udbredt (Geelan, Pedersen og Ribe 2017).

⁷ Jeg refererer til akademisk arbejde, som værende karakteriseret ved, at medarbejderen har en lang videregående uddannelse, og at denne er ansat i den givne stilling på baggrund af denne uddannelse.

Dertil var det yderligere vigtigt for mig at finde interviewpersoner indenfor samme organisation, for at få beskrevet da jeg forventer, at arbejdets og arbejdspladsens karakter vil spille en stor rolle i de interviewedes fortællinger. Ved at interviewe medarbejdere indenfor samme organisation, forsøger jeg at undgå at skabe et empirisk materiale, der taler ind i for forskellige kontekster, og som derved kunne risikere at blive udvandet rent kvalitetsmæssigt. Desuden havde jeg en formodning om, at det ville tydeliggøre eventuelle flertydigheder og ambivalenser. Det skal her understreges, at jeg ikke sigter mod at lave en komparativ analyse af de tre interview, men at jeg derimod søger at lade de tre fortællinger nuancere, modsige og perspektivere hinanden.

Jeg valgte at starte søgningen efter interviewpersoner i mit private netværk ved at række ud via sociale medier som LinkedIn og Facebook, samt ved at rette henvendelser til personlige forbindelser, der arbejder i organisationer, hvor jeg havde en formodning om, at projektansættelser ville være forekommende. Jeg blev overrasket over hvor få tilbagemeldinger, der kom, hvor jeg kunne interviewe flere personer inden for samme organisation. En del af forklaringen kan ligge i, at mit private netværk i høj grad består af mennesker, der enten arbejder indenfor kreative fag (musikere, fotografer, journalister) eller som ikke har en lang videregående uddannelse.

Jeg opstillede det benspænd for min søgning, at jeg ikke ville tage kontakt til virksomheder, og på den måde finde projektansatte medarbejdere, da jeg gerne vil arbejde uafhængigt af forventninger til indhold og speciallets retning.

Jeg fik slutteligt kontakt til en bekendt, Lene, der er ansat i en projektstilling i DIFs ((herefter omtalt som DIF)) afdeling for Kommunikation og HR. Lene blev derved (i een terminologi) *gatekeeper* i forhold til min adgang til feltet (fx. Hammersley og Atkinson 2007; Kristiansen og Krogstrup 1999). Jeg vil dog i højere grad betegne hendes rolle som *gateopener* (Juhl 2014: 60).

At det er Lene, der har formidlet kontakten til de to andre interviewpersoner, har uden tvivl haft en betydning for empiriens karakter og den deraf følgende analyses slutninger. De to andre interviewpersoner er mennesker, som Lene taler meget med, hvortil man kan argumentere for, at det kan medføre en risiko for en art kunstigt harmoniseret eller homogeniseret empiri, der mangler diversiteten i perspektiverne på og oplevelserne af hverdagslivet. På samme måde kan det diskuteres, hvorvidt anvendelsen af en personlig kontakt som gatekeeper er hensigtsmæssig, og hvilke implikationer det måtte have for empirien. I dette tilfælde var det en praktisk forordning, der dermed taler for en hensigtsmæssighed. Det er muligvis i højere grad de etiske overvejelser i forhold til at interviewe en bekendt, og de mulige implikationer af denne fremgangsmåde, der er relevante at diskutere. Umiddelbart vil jeg argumentere for at relationen var uproblematisk, da vi kender hinanden fra en anden sammenhæng og at det er en perifer og tryk relation.

Det er dog ikke min oplevelse af de udførte interviews, hvilket kan siges at kunne tilskrives de kønslige, aldersmæssige og karrieremæssige forskelle, som jeg vil præsentere nedenfor.

På baggrund af en samtale om specialets sigte pegede Lene på to kolleger, der ligeledes er projektansat i DIF i samme afdeling som Lene. Herefter tog jeg selv kontakt til de to, for at få de sidste ting på plads. Jeg er derfor endt med følgende tre respondenter: Lene, Cecilie og Jakob.

Nedenfor vil jeg kort introducere de tre interviewpersoner⁸:

4.2.1 Lene

Lene er 47 år gammel og bor i København sammen med sin mand, der arbejder med IT, og deres to børn på 8 år.

⁸ Præsentationerne er baseret på interviews (Bilagene 3, 4, og 5)

Lene har været ansat i DIFs kommunikationsafdeling som kommunikationskonsulent med fokus på De Paralympiske Lege (herefter omtalt som PL) siden august 2019. Inden da arbejdede Lene 17 år i en international NGO. Lene har en kandidatuddannelse fra Roskilde Universitet i Kommunikation og Pædagogik med henblik på voksenuddannelse fra 2002. Lenes ansættelse med udgangen af oktober 2021.

4.2.2 Cecilie

Cecilie er 28 år gammel. Cecilie bor i København med sin mand og deres 2-årige datter. De venter sig derudover endnu et barn, der er sat til marts 2021. Cecilie skal på barsel til februar 2021. Cecilie færdiggjorde sin kandidatuddannelse i Kommunikation i 2019 fra Københavns Universitet. Cecilie blev ansat i DIFs kommunikationsafdeling som SoMe (Social Media) Manager i august 2019. Hendes stilling er finansieret af Idrættens Medieudvalg. Cecilies projektansættelse ender i efteråret 2021 mens hun er på barsel.

4.2.3 Jakob

Jakob er 32 år og bor 30 minutter vest for København i et hus han og hans kæreste købte i 2019. De har en datter på 2 år, og de venter barn nr. 2 til marts. Jakob blev uddannet fra Danmarks Journalisthøjskole i 2012 og tog derefter en kandidatoverbygning på Syddansk Universitet i Journalistik med sidefag i Statskundskab. Jakob begyndte som studentermedhjælper i DIF på projektet "Bevæg Dig For Livet" under sit studie på Syddansk Universitet. I 2015 blev Jakob ansat i en projektstilling som kommunikationskonsulent med primært fokus på presse, som efterfølgende er blevet fornyet løbende to gange. Jakobs stilling er fondsfinansieret. Hans nuværende ansættelse slutter med udgangen af 2021.

I forhold til anonymitet, har jeg efter aftale med de tre ændret deres navne, samt tilbageholdt personlige informationer i eventuelle citater. Da deres

arbejdes karakter er så specifik og lokal, har det ikke været muligt at anonymisere på en måde, at kolleger inden for DIF ikke kan genkende de tre. De er alle indforståede hermed.

4.3 Specialets metodedesign – struktur og praksis

I dette afsnit vil det praktiske metodedesign og de dertil hørende valg og overvejelser blive beskrevet.

Som udfoldet i begyndelsen af dette kapitel, er dette speciales empiriske materiale (co)produceret, med inspiration i praksisforskningens forståelse af og tilgang til (med)forskning, ved brug af dybdegående semistrukturerede interview med det formål at samskabe indsigt i betingelserne og betydningerne i og for medarbejdernes arbejdsliv, for derved at få indblik i, hvordan disse optræder som handlemuligheder for projektansatte akademiske medarbejdere.

Det har fra begyndelsen været sigtet med dette speciale at undersøge empirien åbent og nysgerrigt; at lade mig føre og overraske af empiriens indhold med udgangspunkt i de projektansatte medarbejders perspektiv – uden at lade mig styre af en normativ forståelse af fænomenerne, og uden at være låst fast på en forståelse af hvor og hvordan betingelser og betydninger træder frem i og omkring medarbejdernes arbejdsliv. Jeg er som tidligere udfoldet tydeligvis ikke gået ind til undersøgelsen uden et teoretisk apparat, hvilket helt bestemt begrænser åbenheden i min undersøgelse; jeg ser dog denne teoretiske viden og forståelse som en nødvendig afgrænsning af feltet, som lader mig indsnævre og fokusere mit blik. Derudover fungerer de teoretiske begreber også som en form for ramme- og struktursættende knager, som jeg har kunne anvende til at tematisere og håndtere empirien.

I praksis har denne åbne og nysgerrige tilgang haft den betydning, at jeg i interviewsituationerne har forsøgt at lade medarbejderne fortælle så meget som muligt. Og hvordan gør man så det?

4.3.1 Med det narrative interview som inspiration

I sin ph.h.-afhandling lader Didde Maria Humle sig inspirere af Flanagans Critical Incident Technique (CIT) som Humle betegner som et fleksibelt set af principper, som gennem et fokus på episoder og handlinger skaber et rum for fortællingen om det daglige arbejdsliv og arbejdspraksis (Humble 2013: 40, 81). Her ser jeg en klar parallel til dette speciales sigte og jeg har derfor ladet mig inspirere af Humles etnografisk-inspirerede måde at stille åbne spørgsmål, der inviterer til detaljer og *tykke beskrivelser*, ved at anvende spørgsmålsformuleringer, der lader interviewpersonen være ekspertperson på eget hverdagsliv og fortælle åbent (ibid.). Jeg efterstræbte derfor at spørge ind til konkrete situationer og handlinger, og deri opfordre interviewpersonen til at udfolde den givne situation eller handling: “Vil du ikke sætte nogle flere ord på det?”, “Hvordan foregår det?”.

I retrospekt viste dette sig at være udfordrende, men det vil jeg vende tilbage til i afsnit 4.4.

Ydermere strukturerede jeg interviewenes forløb på en sådan måde, at de – som udgangspunkt – udgjorde en form for fortællingsramme, nemlig ved at dele min interviewguide (Bilag 1) op i 3 dele: 1) *Før*, omhandlende uddannelse og tidligere karriere; 2) *Nu*, omhandlende det at være projektansat i Danmarks Idræts Forbund; og 3) *Fremover*, omhandlende tiden omkring og efter projektansættelsens ophør. Interviewguiden fungerede under interviewene som en rettesnor jeg kunne læne mig op ad i forhold til at komme rundt om arbejdslivets i sin helhed, men der var samtidigt plads til at jeg kunne gå med fortællingen. Dette betød, at det ikke var alle spørgsmål, der blev besvaret under alle interviews.

Det er afgørende for dette speciales undersøgelses validitet at finde en måde, at operationalisere de førømtalte teoretiske begreber i forbindelse med de kvalitative interviews, således at interviewene rent faktisk omhandler det, jeg

søger indsigt i, samt at dette gøres på en måde, der ikke er ledende. Dette vil jeg dykke ned i i det følgende afsnit.

4.3.2 Operationalisering af de teoretiske begreber

Som præsenteret i det foregående teorikapitel er dette speciale funderet i kritisk psykologi og dennes begreber. Jeg behandlede i teorikapitlet disse begreber ud fra en teoretisk forståelse, som – selvfølgelig – er koblet til praksis, men som alligevel kræver en oversættelse i forbindelse med opbygningen og gennemførelsen af interviewene, da jeg ikke ser det som forskningsmæssigt hensigtsmæssigt at spørge medarbejderne, hvilke betingelser de oplever i deres arbejdsdag, ej heller “Hvordan fører du dit liv i din dagligdag?”.

Derfor har jeg søgt at oversætte de teoretiske begreber til mere hverdagsrelaterede formuleringer og spørgsmål, der indirekte og implicit skaber en ramme for en vidensproduktion, der kan forstås og analyseres gennem de teoretiske begreber (se Bilag 1 for eksempler på disse formulering). Vigtigt i denne forbindelse har også været at formulere spørgsmål, der undersøger og ikke er blind for sammensætheden i og sammenhængen mellem de forskellige handlekontekster Jakob, Cecilie og Lene lever deres daglige liv i og med (jf. tidligere pointe om at målet for interviews i en kritisk psykologisk optik må være at afsøge de handlekontekster som individer fører deres liv i og på tværs af (Thomsen 2013).

4.3.2 Interviewene

Empirien er grundlagt i interviews med de tre personer, Cecilie, Jakob og Lene, som jeg alle har interviewet via online mødeplatform af to omgange med 3-4 ugers mellemrum.

I forhold til anonymitet og fortrolighed aftalte jeg fra starten med de tre interviewpersoner, at målet er, at mennesker uden for DIF ikke skal kunne genkende de tre. Det har betydet, at jeg har ændret deres navne, samt at jeg så vidt som muligt har tilbageholdt konkret information om opgaver, samarbejdspartnere, mv. Eftersom stillingerne og organisationens arbejde er så specifikt som det, har det været svært at opnå fuld anonymitet. Kolleger vil til eksempel formodentligt kunne genkende de tre personer ud fra beskrivelserne. Alle tre er indforståede hermed. Dette beror sig på en stor tillid fra deres side som jeg er bevidst om ikke at bryde.

Derudover har der enkelte gange været eksempler på, at interviewpersonerne i interviewene har gjort opmærksom på, at der var ting, de ikke ønskede, der skulle med i specialet. Alle gange har det pågældende indhold ikke været relevant for dette speciale, hvorfor jeg ikke har oplevet det som et problem.

4.4 Kritiske refleksioner i retrospekt

Dette afsnit vil indeholde retrospektive refleksioner i forhold til de udførte interviews, og vil i høj grad være båret af mine egne oplevelser relateret til interviewene.

4.4.1 Interviews i et online format

Covid-19 har medført store ændringer i måden, vi gør ting på for mange. For dette speciale har det ligeledes haft markante følger. Som jeg tidligere har været inde på, måtte jeg gå væk fra den indledende plan om udføre deltagende observationer, da DIF forbød adgang for eksterne på kontorerne. Dertil måtte jeg overveje de etiske aspekter ved at gennemføre de kvalitative interviews fysisk, når nu den danske regering kaldte på, at vi begrænsede unødigt socialt fysisk samvær. I samråd med interviewpersonerne besluttede vi at foretage interviewene ved hjælp af online mødeplatforme. Jeg har erfaring med online møder og workshops gennem mit arbejde, men det var

første gang, jeg benyttede online platforme til en så intim situation som et dybdegående kvalitativt interview kan være. Jeg er ikke i tvivl om, at brugen af online mødeplatforme havde betydning for interviewet som helhed. Jeg vil særligt pege på to oplevelser:

For det første oplevede jeg, at alle de små *cues* (apropos tidligere afsnit om transskribering) man - mere eller mindre bevidst - opfanger som deltager i en samtale var mere utydelige. Jeg havde svært at ved at aflæse humør, stemning og dynamik gennem interviewene. Blandt andet viste dette sig ved, at vi flere gange kom til at tale i munden på hinanden. I forlængelse af dette oplevede jeg at blive fastholdt i et mere professionelt og distanceret forhold til interviewpersonerne gennem interviewene.

For det andet oplevede jeg ved interviewene med Jakob og Cecilie, at der var udfordringer med teknikken, således at der gik 2-6 minutter i starten af hvert interview, hvor der ikke var lyd eller billede. Desuden oplevede jeg under alle interviews, at skærmen frøs, lyden gik eller forbindelsen røg midlertidigt. Alle oplevelser, der indvirkede på begyndelsen af og flowet i interviewene.

Det er muligvis så til mit held, at alle interviewpersonerne er vant til at arbejde på denne måde, og jeg oplevede ikke frustration fra deres side - tværtimod var de alle meget imødekommende.

4.4.2 Interviewenes setting

Udover at det online format havde indvirkning på interviewene, oplevede jeg også, at settingen for selve interviewene viste sig at have en betydning for samtalen.

Alle interviews blev foretaget i arbejdstiden, hvilket jeg ser som en mulig følge af, at det var Lene, der indledningsvist henvendte sig til Jakob og Cecilie som kollega. Jeg ser dette som havende haft flere mulige indvirkninger på interviewene som helhed: Tidsmæssigt røg interviewene ind som møder i

deres kalendere, hvilket betød, at der som udgangspunkt blev sat en time af per interview. I realiteten blev dette kortet ned grundet forsinkelser og tekniske udfordringer.

Derudover man argumentere for at denne arbejdsrelaterede setting har været med til at forstærke fokus på arbejdspladsen som samtaleemne, og at dette har været med til at holde interviewpersonerne fra at løsrive deres fortællinger fra arbejdspladsen og arbejdslivet. Dette kan ses som en udfordring i relation til nærværende speciale, da jeg blandt andet har søgt at få indblik i, hvordan andre handlesammenhænge var forbundet til medarbejdernes arbejdslivet.

4.4.3 Min tæthed til feltet

Spørgsmålet om min tæthed til feltet kan ses fra to sider, men før jeg kommer dertil vil jeg for klarhedens skyld kort sætte nogle ord på hvad der kendetegner min relation til feltet: 1) jeg arbejder som teamudviklingskonsulent og er tilknyttet en virksomhed, der blandt andet arbejder med selvledelse, personlig adfærd og personprofilering gennem blandt andet Everything DiSC[®], hvor jeg arbejder med at skabe grundlag for større arbejdsglæde, øget effektivitet og bedre samarbejde; og 2) jeg har selv været en aktiv del af det tidligere omtalte fænomen *The Gig Economy*, både som projektansat og som freelancer. Jeg har derfor som professionel og som privatperson en relation til feltet, der i min optik kan være til min fordel som forsker, men som også kan ende med det modsatte fortegn. På den ene side har jeg gennem denne forbindelse kendskab til en sprogbrug og en viden om rammerne, der kan være hensigtsmæssige i forhold til interviewene og i forhold til det indledende arbejde i relation til undersøgelsen. På den anden side kan min(e) på forhånd værende viden og forståelser være med til at lukke mine øjne for empiriens indhold i det perspektiv, at

“The less familiar you are with a social situation, the more you are able to see the tacit cultural rules at work” (Spradley 1980: 62)

I min optik ligger en del af løsningen herpå at bruge de gavnlige elementer ved et kendskab til feltet – med varsomhed, konsistens og transparens – i forhold til for eksempel at afsøge feltet forud for undersøgelsen og til at skabe kontakt til feltet, men at søge at træde væk fra de personligt funderede (for)forståelser, idet analysearbejdet begynder, således at man ikke er låst på forhånd, men derimod lader sig føre af og overraske af empirien.

4.4.5 En ensidig repræsentation i undersøgelsen?

Der er ingen tvivl om, at empirien i denne undersøgelse er ensidet i den forstand, at jeg ikke inddrager ledelsen eller fastansatte kolleger. Som jeg tidligere har påpeget har jeg fra begyndelsen været nysgerrig på og haft intention om at undersøge de betydningsanordninger man arbejder i og med som projektansat – set fra deres perspektiv. At inddrage de fastansattes oplevelser i undersøgelsen kunne have bidraget med at tydeliggøre forskelle og ligheder mellem det at være projektansat over for at være fastansat, og det kunne have været med til at belyse, hvornår det er tidsbegrænsetheden, der ændrer betingelsernes betydning. Som jeg indledte med at understrege er mit sigte ikke at evaluere på ledelsens håndtering af medarbejderne, hvorfor jeg ikke har søgt ledelsens perspektiv.

Som tidligere nævnt, er det dog vigtigt i en kritisk psykologisk undersøgelse ikke at bero sig isoleret på de subjektive oplevelser og fortabe sig, men løbende forholde sig til den historiske og samfundsmæssige udviklede kontekst arbejdslivet udgør.

4.5 Motivation og erkendelsesinteresse

En af de hyppige kritikker af det rent kvalitative videnskabelige arbejde er, at det er en subjektiv og følelsesmæssig fortolkning af et fænomen (Kvale 2005;

Neidel og Wulf-Andersen 2013); en subjektiv fortolkning, der ikke inddrager for eksempel kvantitativ data for at imødekomme og håndtere de personlige biases. Hvis dette perspektiv har til formål at danne grundlag for en afvisning af den kvalitative forskning med den kvantitativt baserede forskning som frelseren, modsætter jeg mig den pure. Dog hersker der, som ligeledes påpeget i afsnittet om kvalitetskriterier for kvalitativ forskning, ingen tvivl om, at den kvalitative metode kalder på en stærk forbindelse til forskningsarbejdets konsistens og transparens for at imødekomme ovenstående kritikker. Især rejser der sig et krav om gennemsigtighed, således, at *“det skal være muligt at kigge forskeren over skulderen gennem hele forskningsprocessen for at kunne bedømme kvaliteten af forskningsarbejdet på alle trin i processen og dermed bedømme troværdigheden af forskningsresultatet.”* (Olsen 2002).

Jeg finder det hertil relevant at bringe Jürgen Habermas' (1968) argumentation for, hvordan forskellige menneskelige interesser konstituerer forskellige former for videnskabelig viden, i spil. Det vil altså sige, at det, vi som forskere er interesserede i at undersøge uløseligt hænger sammen med måden, hvorpå vi undersøger det, samt hvad det er for en viden, vi søger at producere (Habermas 2005: 126).

Jeg vil i det følgende søge at skabe denne gennemsigtighed ved at lægge interessen i og motivationen for udarbejdelsen af dette speciale, forbindelsen til feltet og sigtet med specialet frem. På denne vis får du som læser mulighed for at læse dette speciale velvidende fra hvor det er skrevet.

Som tidligere beskrevet kommer nysgerrigheden bag dette speciale af selvoplevede praksiserfaringer i forbindelse med mit arbejde som konsulent, hvor jeg i korte træk arbejder med teamudvikling inden for organisationer; at skabe læring og udvikling frem mod at blive et mere effektivt og produktivt team med større sammenhængskraft, arbejdsglæde og oplevelse af meningsfuldhed.

Jeg har i dette arbejde gentagne gange oplevet, at medarbejdere i tidsbegrænsede stillinger (det være sig barselsvikariater, praktikstillinger, eller projektansættelser) sætter sig selv i tale som være en del af fællesskabet *med forbehold*; ofte ved en italesættelse af dem selv som værende forbigående deltagere i arbejdsfællesskabet, hvilket opleves som delegitimerende for vægten af deres oplevelser i forhold til de fastansattes.

Disse oplevelser affødte en undren: Hvad ligger til grund for den oplevelse af ikke at være fuldgældigt medlem af et arbejdsfællesskab, eller for at starte et helt andet sted: hvilken betydning har den løse tilknytning til arbejdspladsen for de mennesker, der er ansat i tidsbegrænsede stillinger?

Der ligger altså et eksplicit ønske om at få indsigt i og skabe forståelse for projektansatte akademiske medarbejders arbejdsliv. Dertil ligger der i nær forlængelse heraf et ønske om at gøre noget, at bidrage til at udvikle praksis, jf. afsnittet om dette speciales kobling til praksisforskning. Derudover ligger der i min optik et implicit emancipatorisk og bevidstgørende element både i det kvalitative interview som katalysator for refleksion som jeg ligeledes var inde på i forhold til praksisforskningen.

4.6 Transskribering

Som jeg vil gentage i det hertil efterfølgende afsnit udgør transskriberingsprocessen i sig selv et redskab i en systematisk tilgang til og som en del af analysen (Halkier 2016: 72). Interviewsituationen er lokal og kontekstuel forankret, og transskription af nuancerne og det situationelle lader sig sjældent fange i en transskribering (Kvale 2005: 165). Det er ofte noget, der går tabt i transskriptionen: mimik, gestikulationer, toner, rytme. Elementer, der kan have en betydning for hvordan det (u)sagte skal forstås. For at imødekomme dette, har jeg efterstræbt at medtage nogle af disse elementer gennem tegnsætning og beskrivelser af hvad og hvordan interviewpersonen siger noget.

For at sikre konsistens, reliabilitet og validitet (Kvale 2015: 164ff) har jeg arbejdet efter følgende retningslinjer for min transskribering (inspireret af Thomsen 2008: 98):

- ordret udskrift
- Så tæt på talesprog som muligt (fx. ved at skrive 'osse' i stedet for 'også', og 'lissom' i stedet for 'ligesom', eller ved at undlade at indsætte ord interviewpersonen ikke siger, fx 'det jo' i stedet for 'det er jo'), for at fange rytmen i talen.
- Linjeskift ved ny person
- Korte pauser er markeret med to punktummer
- Længere pauser er markeret med [pause]
- Ved uklarhed om det sagte skrives [utydeligt]
- Hvis interviewpersonen lægger tryk på noget, er dette markeret med *kursiveret* skrift
- Følelsesudbrud, gestikulationer eller andre non-verbale udtryk relateret til samtalen noteres i parentes (trækker på skuldrene)
- Tegnsætning (komma, tankestreg, punktum, kolon) anvendes til at vise sætningsstrukturen og bruges i det omfang, det kan tydeliggøre tonering og sætningsstruktur, når transskriberinger læses igennem

Ved efterfølgende brug af citater i specialet omskrives teksten, således den er læselige og forståelig (Juhl 2008: 77).

4.7 Valg og strategi ift. analysen

I det følgende afsnit vil jeg give et indblik i nogle af de overvejelser, jeg har gjort mig i forhold til analysen, herunder den praktiske analysestrategi, jeg har lagt til grund for dette speciales undersøgelse. Forløbet bliver opstillet som en lineær proces, hvorimod virkeligheden har været mere kompleks og dynamisk.

Det analytiske arbejde som forsker er nært forbundet til en grad af akademisk kreativitet i forhold til at fortolke og lave slutninger på baggrund af et empirisk materiale. På samme tid handler det kvalitativt analytiske arbejde om at transformere noget, der er komplekst, kontekstuel og foranderligt, til en uforanderlig og, på den vis, simplificerende tekst (Lather 2000). Vurderingen af denne transformations etik og kvalitet hænger sammen med de tidligere præsenterede kvalitetskriterier, men den peger også på behovet for en loyalitet overfor de mennesker, man som forsker arbejder med, så man ikke ender med at gøre vold (ibid.). En loyalitet, der kan relateres til praksisforskningens sigte mod *“at overskride det ‘de’, der ellers så ofte præger relationen mellem forskere og informanter”* (Højholt 2005: 30). Og i forlængelse heraf; i arbejdet med at forstå og analysere interviewene er det vigtigt at holde fast i opmærksomheden på og bevidstheden om, at de, altså oplevelserne, betydningerne og begrundelserne, der kommer til syne i interviewene, kommer fra et særligt sted, som ikke er *mit* sted:

“Experiences are my experiences in a first-person perspective from my location in a context and my exchange with others’ perspectives in it (...) In understanding the experiences of others from my perspective, I am aware that, just like mine, they are having experiences from their locations in out context” (Dreier 2008: 32)

Jeg er overordnet gået til det analytiske arbejde med to sigter: ét, der har fokuseret på de betingelser eller handlepræmisser, der træder frem i empirien, hvorfra jeg så har rettet mit analytiske blik på, hvilke betydningerne medarbejderne knytter til disse betingelser, samt hvordan den enkelte medarbejder handler i relation til disse betydninger; og ét, der har taget udgangspunkt i medarbejdernes konkrete handlinger, og derfra undersøgt, hvordan de handlinger begrundes i relation til de betydningsanordninger medarbejderen står overfor.

Jeg vil nedenfor beskrive analyseforløbet i en idealiseret opstilling, for at give et indblik i den kvalitative udvikling af analysen (baseret på Kvale 2005: 58, 148ff; Juhl 2008: 86).

I første omgang udgjorde interviewene, de dertil relaterede gennemlytninger, transskriberinger og gennemlæsninger det indledende analyseskridt. I denne fase anvendte jeg indledende set markeringer i de enkelte transskriberinger som en kodning på dele i det pågældende interview, der umiddelbart virkede interessante i forhold til dette speciales problemformulering og arbejdsspørgsmål. Dernæst begyndte jeg en meningskondensering, hvor jeg så at sige kogte længere passager af tekst ned til korte og koncise sætninger indeholdende den analytiske pointe, for derved at skabe tydelighed og for at kunne begynde at se på tværs af interviewene, hvilket leder mig til anden fase. Her begyndte jeg at læse på tværs af interviewene og se efter ligheder, konflikter og nuancer i empirien. Det var ligeledes gennem denne fase, at de tre analysepunkter "At have et arbejde"; "Finansieret af eksterne midler"; og "Håndteringsstrategier i og af en projektstilling" trådte frem, og det er denne fase, jeg viser i den følgende analyse.

For at opbygge en præcis og målrettet analyse, har jeg måtte udøve et af de sværeste elementer i forskningsarbejde: to kill my darlings. Jeg har blandt valgt ikke at inddrage coronas betydning for medarbejderne, da det viste sig at have haft en meget lille betydning taget dette speciales fokus i betragtning.

5. Analyse

Den følgende analyse har jeg valgt at inddele i følgende 3 dele: At have et arbejde; Finansieret af eksterne midler; og Håndteringsstrategier i og af en projektstilling. Disse er fremkommet i analysen af empirien i kombination med et bredere blik for og perspektiv på de historisk og samfundsmæssigt udviklede betingelser.

“At have et arbejde” udgør en form for grundlag for resten af analysen. Det, at have et arbejde, er ikke en hvilken som helst del af menneskers liv, det har en særlig betydning. Det er disse betydninger, der er centrum for dette afsnit. Det næste afsnit handler, sammen med det foregående afsnit, om de kontekstuelle objektive betingelser som medarbejderne må forholde sig til i forhold til at føre deres liv. Det tredje og sidste afsnit retter blikket på, hvordan medarbejderne håndterer de objektive betingelser ved at prioritere, justere og ændre praksis. Jeg inddrager, anvender og diskuterer løbende de teoretiske begreber som jeg behandlede i teorikapitlet.

5.1 At have et arbejde

Et vigtigt element i den kritiske psykologi er den historisk udviklede samfundsmæssigheds livsbetingelser, som vi som subjekter fører vores liv i. Temaet *at have et arbejde* skriver sig ind i den kontekst ved at rette fokus på, hvilke betydninger, der er knyttet til den handling det dybest set er, at være en del af arbejdsmarkedet – eller ikke at være en del af arbejdsmarkedet. Komplexiteten og flertydighederne i dette analysetema vil blive udfoldet i dette afsnit.

Først og fremmest er det interessant at bemærke, hvordan det *ikke* at være i arbejde lader til at have en markant betydning – og i særdeleshed til hvordan andre ser en. Både Cecilie og Jakob sætter ord på dette uden det er noget, jeg spørger direkte ind til. Cecilie på denne måde:

Jeg tror, at i mange sammenhænge, så spørger man: “Nåh, men hvad laver du så?” Og så står man der. “Jamen, jeg er arbejdsløs”. “Okay, er du dum eller..? Altså hvorfor kan du ikke have et arbejde?”. Man bliver bare inddelt i en kasse på en eller anden måde. (Cecilie: 36)

Cecilie sætter altså ord på en historisk og samfundsmæssigt etableret forventning til og forståelse af, at man har et arbejde, hvis man *kan* arbejde; ergo er der noget galt, hvis man ikke har et arbejde. På denne måde bliver det

at have et arbejde Cecilies måde at komme denne forventning i møde, og altså ikke virke som om der er noget galt og på den måde undgå en stigmatisering.

Jakob ekkoer tanken om, at det *ikke* at have et arbejde er forbundet til et socialt tabu, og at det altså ikke er en uproblematisk situation at stå i:

Jeg tror også, at det er en samfundsting, at der er et tabu omkring det ikke at have et arbejde (Jakob: 26)

Hvis man har en forståelse af, at alternativet til at have et arbejde er, at andre fortolker det som at der er noget galt, ser jeg handleevnen som værende stærkt begrænset.

Lad os se på de betydninger, der ligger bag det at have et arbejde.

Fælles for alle tre er, at de alle på en eller anden måde sætter ord på den økonomiske del af det, at have et job. At der er en stabilitet og en sikkerhed forbundet til det, som har en betydning. Men det er en betydning, der formuleres forskelligt. Jakob peger på, at det er det, der fylder mest lige nu med henvisning til, at han for første gang i sin tid i DIF ikke forventer at blive forlænget i sin projektansættelse, samt at han, med egne ord, sidder “*forgældet til op over begge ører i et nyt hus fra 2019 med en datter på 2 år og en datter nummer 2 på vej*” (Jakob: 3), hvilket kunne pege på, at Jakobs livssituation har en betydning for værdien af økonomisk sikkerhed. For Lene er økonomien en biting, som hun nævner som en indskudt sætning, for straks efter at nedtone det:

Jamen, der er også noget økonomi, ikke? Man er nødt til at tjene nogle penge. Men jeg tror, at selvom jeg ikke havde brug for at tjene penge, så ville jeg jo gerne have et arbejde (Lene: 38)

Lene har heller ikke et nykøbt hus, en lille datter og endnu en på vej. Lenes liv er mere etableret med ældre børn og hun har en vished om, at hun og hendes mand ville kunne klare det i en længere periode uden indtægter fra Lenes side (Lene: 10).

Cecilie kobler det at have et arbejde til at have en familie på samme måde som Jakob, men alligevel adskiller hun sig, idet hun knytter det at have et arbejde til at have ansvaret for nogle andre, nemlig sine børn. Hun fortsætter således:

Altså ligenu, så har jeg bare ansvaret for en anden. Det er ikke fordi man sådan går på røven, hvis man ikke har et arbejde, men jeg vil bare også gerne være rollemodel eller et forbillede for mine børn, og have noget: et arbejde. Altså man er blevet voksen på en helt anden måde, og der går man jo på arbejde (Cecilie: 7)

Cecilie forbinder altså det at have et arbejde til at være en god mor og rollemodel for sine børn, samt til at være en ansvarlig voksen. Igen bliver sammenhængen mellem de forskellige handlekontekster vi færdes i tydelige.

Lene laver også koblingen mellem sit arbejde og sine børn, men fremhæver i højere grad, at det, at hun har et arbejde, der er interessant, åbner nogle verdener for hendes børn, som de ikke ville have haft adgang til, hvis hun ikke havde det arbejde. På den måde ser Lene sit arbejde som havende en form verdensudvidende og dannende funktion i forhold til sine børn. Dette perspektiv hænger også tæt sammen med den måde selv Lene forstår sit arbejde som værende en kilde til oplevelser og indsigter:

Så jeg tror, at når jeg kigger på jobs, så kigger jeg efter, hvor der ligger et eller andet, der kan give mig noget, hvor jeg kan få nogle store oplevelser og hvor jeg kan møde nogle mennesker, som jeg ellers ikke ville have mødt (Lene: 39)

Der ligger altså i dette citat en forståelse af og et ønske om, at et arbejdes indhold skal bidrage med noget til medarbejderen, og at det ikke bare er et 'arbejde for løn'-forhold. Lene fortæller også, at "da jeg skulle finde noget efter mit tidligere arbejde, så tænkte jeg, at jeg skal først søge, når der er et eller andet hvor jeg tænker: det her kan jeg slet ikke lade være med at søge" (Lene: 36). Som jeg senere vil vende tilbage til, er dette udvekslingsforhold mellem

medarbejder og arbejdsplads en analytisk pointe. Dette citat viser i min optik ligeledes, hvordan arbejdets form og indhold kan indgå i en relation med medarbejderens forståelse af sig selv. Det samme ser vi i forhold til en oplevelse af *at være en del af noget* som både Lene og Cecilie fremhæver som centralt i forhold til at have et arbejde. I forlængelse af det at være en del af noget, peger de begge på det, at være en del af et kollegialt fællesskab, har en stor betydning.

Det betyder super meget for mig som person. Det betyder at jeg er en del af et fællesskab, og - måske vigtigst af alt - at man er en del af noget
(Cecilie: 12)

Arbejdets centrale placering og betydning i medarbejdernes liv og forståelse af dette bliver også tydeliggjort af især Lene og Cecilie, der begge italesætter deres arbejde i DIF som værende et resultat af et hidtidigt livsforløb - man kunne fristes til at kalde det en retrospektiv deltagerbanebeskrivelse (jvf. Dreier 1999). Lene fortæller for eksempel, at hendes arbejde i DIF er en arena, hvor hun kan forene de forskellige kompetencer, hun har oparbejdet gennem sine uddannelser og hendes interesser: kommunikationsarbejde, idræt, fotografi, det at fortælle folks historier (Lene: 38). På samme vis trækker Cecilie gentagne gange paralleller tilbage til hendes tid som professionel håndboldspiller og medarbejder på DR Sporten; at arbejdet i DIF skal forstås i sammenhæng med og som en forlængelse af den historie (Cecilie).

At være en del af noget og være en del af et fællesskab hænger sammen med, at arbejdet er forbundet til familielivet qua den økonomiske sikkerhed som en faktor, men at det samtidig adskilles fra familielivet på den vis, at arbejdet har en rolle i forhold til at levere noget som familielivet ikke kan. Arbejdet kan og skal give noget andet end bleskift, som Jakob formulerer det (Jakob):

Jeg ville blive skør af ikke at få den der faglige sparring og den udvikling, der ligger i det. Og have nogle faglige udfordringer hver dag og gøre sig nogle tanker om noget andet end bleskift (Jakob: 26)

Det interessante i denne del af samtalen er, at Jakob lige efter tydeliggøre sammenhængen til familielivet igen ved at give udtryk for at det at blive udfordret fagligt og blive inspireret på arbejde også giver “*mig mere overskud, når jeg kommer hjem til at lave nogle af de der ting som jo måske ikke er vanvittigt udfordrende*“ (Jakob: 26). Jeg forstår dette som værende parallelt til Lenes citat ovenfor, hvor der synes at være en udveksling af værdi på tværs af familielivet og arbejdslivet.

I forhold til det specifikt at være projektansat medarbejdere viser der sig ligeledes forskelle mellem interviewene. Hvor Jonas til en begyndelse blev ansat som studentermedhjælper i Bevæg Dig For Livet og derfra blev ansat i projektstilling (Jakob: 4), var det for Cecilie en selvfølgelig, men ikke ønskværdig, fortsættelse af hendes tid som freelancer. Som svar på mit spørgsmål om hun gerne ville ansættes i en projektstilling, da hun var færdig med sit speciale, giver hun følgende svar:

Det havde jeg ikke håbet. Men det var fordi jeg egentlig startede på DR Sporten. Og der var alle stort set freelancers. Og det var bare sådan man arbejdede. Og hvad hvis jeg ikke får et arbejde? (Cecilie: 6)

Jeg læser her, at Cecilie i et samspil med sine handlinger skaber og accepterer en forståelse af, at det er sådan, man arbejder. At fordi hun vil/må have et arbejde, jf. den tidligere nævnte pointe, må hun indordne sig gennem sine handlinger, altså at antage en projektstilling, samt forstå sig selv i relation til de handlinger, så der er sammenhæng.

Lene er eksponent for en meget anderledes tilgang til det at træde ind i en projektstilling, udover at det at være projektansat ikke er fremmed for hende, da hun til i begyndelsen af sit forrige arbejde var projektansat i 3 år (Lene).

For Lene var projektansættelsen ønskværdig, da den også var ensbetydende med en frihed:

Det er klart, at det er et kæmpe skridt at gå fra at have været 17 år ét sted til at søge et job, hvor det er en midlertidig ansættelse. Men jeg tror, at for mig var det også befriende at sige "Nåh, men vi behøver ikke at gifte os i 15 år i dette job. Nu prøver jeg det af og ser om det er et godt sted at være. (Lene: 5)

Igen er det relevant at se på interviewpersonernes livssituation. Cecilie er nyuddannet og søgte på det tidspunkt det første job efter færdiggjort uddannelse, Jakob overgik direkte fra at være studentermedhjælper til projektansat, og Lene søgte frihed til at udforske noget nyt. Disse kontekster må tages med i forhold til at forstå interviewpersonernes forskellige udgangspunkter for deres valg af at søge en projektstilling.

Jeg har i denne analysedel søgt at skabe et indblik i, hvordan de projektansatte medarbejdere i deres hverdagsliv orienterer sig i og handler med samfundsmæssige handlepræmisser i forhold til det at have et arbejde. Det afgrænser sig ikke kun til en økonomisk livsopretholdelse, men relaterer sig i sin kompleksitet til den reflektive selvforståelse, til det at være voksen forælder, til det at få noget ud af det ud over lønkroner, og som en måde at etablere sig som *velfungerende* og *ansvarlig* person, i modsætning til de, der ikke *kan* have et arbejde. I de følgende afsnit vil jeg gå et skridt tættere på de handlepræmisser og betydningsanordninger medarbejderne møder i deres hverdag - og selvfølgelig samtidig fastholde et blik for den historiske og samfundsmæssigt udviklede kontekst.

5.2 Finansieret af eksterne midler

Det at være projektansat akademisk medarbejder hænger i dette speciales empiri sammen med at være finansieret af eksterne midler. Cecilies stilling er finansieret af DIF's Medieudvalg, der eksisterer på tværs af forbundene

under DIF, hvorfor hendes stilling indgår i forskellige områders fokus, Jakob er finansieret i et samarbejde mellem Trygfonden, Nordea Fonden, DIF og DGI og Lenes stilling er indtil 31.12.2020 finansieret som en del af en større finansiering af OL og PL af William Demant Fonden, der ejer den islandske protesefabrikant, Össur, der blandt leverer proteser til nogle af de danske PL-atleter. Det er et partnerskab mellem Kirkbi Fonden, Kulturministeriet og Salling Fonden, der finansierer perioden fra d. 1.1.2021 til efter OL og PL. Dette viser sig i interviewene som særlige præmisser, som medarbejderne må handle i og med. Dette er disse, jeg vil bringe frem i dette afsnit.

Jeg vil tage udgangspunkt i de tidsligt forbundne betingelser, der relaterer sig til projektstillingen som en afgrænset ramme. Det vil sige de betingelser og præmisser for at handle, jeg ser som knyttet til projektstillingens faser. Interviewene viser, at projektstillingen i sin grundform indeholder en *indledende fase* for medarbejderen, der kalder på en krævende orientering i forhold til den sociale praksis, der som Pernille Juhl peger på med henvisning til Osterkamp-Holzkamp er en "*almen bestræbelse i forbindelse med opretholdelse (og udvidelse) af handleevnen*" (Juhl 2014: 224). En *midterfase*, der er forbundet til en specialiseret leverance af ydelser inden for finansieringens rammesætning indvævet i en social praksis, hvor man løbende forsøger at opretholde eller udvide sine rådighedsmuligheder og sin livskvalitet i hverdagen, og endeligt en *afsluttende fase*, der rejser spørgsmålene "Bliver jeg forlænget? Og hvis ikke, hvad gør jeg så? Hvad vil jeg? Hvem er jeg?". I projektansættelsens natur ligger, at dette gentager sig ved næste lignende ansættelse.

Den indledende fase omtaler de tre alle som en hård tid, idet de skulle orientere sig midt i en hverdag, der foregår uafhængigt af deres ansættelse, eftersom størstedelen af deres kolleger er fastansatte medarbejdere. Cecilie beskriver den første tid således:

Jeg vidste jo ikke helt hvordan hele organisationen var skruet sammen, og hvordan samarbejdet med Team Danmark er, hvordan samarbejdet med Parasport Danmark er. Så alle de der strukturelle ting, måder at samarbejde på og teamsammensætninger. Det vidste jeg jo ikke noget om. Altså alle de der interne ting. Det tog bare et halvt år at komme ind i organisationen (Cecilie: 92)

Jakob understøtter dette perspektiv i sit interview, idet han formulerer, at “*det tager jo nok en 3-4 måneder at komme ind i sagerne, når man er en ny medarbejder, der kommer ind udefra*” (Jakob: 9). At det opleves som en hård tid, forstår jeg som en følge af den manglende cyklicitet. Der er ingen rutiner, vaner eller velkendte praksisser og man må som ny medarbejder derfor konstant orientere sig, fortolke og handle på nye relationer og situationer.

Det interessante ved dette perspektiv er, at det kalder på menneskelige kompetencer hos den projektansatte medarbejder, der går udover de i uddannelsen grundlagte faglige kompetencer. Det at blive ansat i en projektstilling er altså ikke udelukkende forbundet til dine faglige evner, men også hvordan du orienterer dig og tilpasser dig i den sociale praksis. Netop dette aspekt ser jeg tydeligt i interviewet med Lene, hvor hun taler om, hvad der gjorde, at hun fungerede i DIF - vel at mærke ud over hendes faglige kompetencer:

Der var noget omkring mine samarbejdsevner og min personlighed, tror jeg. Fordi jeg skulle ind og samarbejde tæt med en anden organisation, omkring det, der indtil da var deres ‘lille guldæg’, ville det ikke være godt hvis jeg kom bragende ind, men i stedet viste noget ydmyghed og forståelse for deres situation. (Lene: 7)

På samme måde sætter Jakob ord på, at hans første tid handlede om relationsskabelse til kolleger og samarbejdspartnere (Jakob: 21).

Endeligt giver interviewpersonerne ligeledes udtryk for, at der i denne indledende fase også ligger et behov for at bevise sit værd og for at finde sin rolle i den sociale praksis, som eksempelvis Cecilie påpeger således:

Altså man starter på et nyt job og så skal jeg vise, hvad jeg kan, og så skulle jeg opdrage mine kolleger ved at gøre dem opmærksomme på, hvad det egentlig er vi kan med de sociale medier. For der har ikke været en SoMe manager i DIF før nu. (Cecilie: 23)

Jeg ser dette eksempel som et udtryk for, at Cecilie og de andre projektansatte i den indledende fase søger at opnå en øget rådighed over deres hverdag ved at søge mod en særlig position eller rolle i organisationen. Det at være SoMe ManagerEN eller DEN presseansvarlige på Projekt X betyder også, at man inden for det pågældende regi har en legitimitet og en rådighed qua sin autoritet. Dermed bliver det at søge mod og antage en specialiseret og klart defineret rolle en måde at opnå en øget rådighed over egne livsbetingelser. Jakob peger på samme vis på, at en stor del af fleksibiliteten og autonomien i hans arbejde hænger sammen med hans stillings særegne position:

Jeg var den eneste, der blev ansat i kommunikation i Bevæg Dig For Livet, så jeg sidder jo lidt som en selvstændig enhed i DIF Kommunikation (Jakob: 8)

På samme måde er Cecilie den eneste SoMe-manager og Lene er den eneste kommunikationskonsulent, der er koblet til PL. Cecilie sætter disse ord på det:

I og med jeg er en af de eneste, der har de her faglige kompetencer, så synes jeg også, at det er mit ansvarsområde. Desuden tror jeg også, at når man sidder meget alene med tingene og selv eksekverer på en masse, så ved ledelsen eller kollegerne heller ikke altid, hvad der foregår (Cecilie: 16).

Betydningen af denne særskilte rolle synes at koble til medarbejdernes relation til kollegerne, hvor især Jakob og Cecilie italesætter en faglig afkoblethed; at de ikke er en del af et nært team, men at de er tilknyttet en løsere struktur af interne og eksterne samarbejdspartnere:

Jeg indgår ikke i et team med dem [de andre medarbejdere i kommunikationsafdelingen, red.] Eller jo, det gør jeg, men ikke fagligt. Altså, vi har jo samme arbejdsplads, vi sidder samme sted, vi går sammen til frokost og vi bruger samme kaffemaskine (Cecilie: 8)

Forbindelsen til kollegerne er altså kendetegnet ved et socialt aspekt, som er afkoblet fra det faglige, hvilket fører os til videre til *midterfasen*. Samarbejdet om *det fælles* faglige sker derimod i en art udbyder <-> rekvirentrelation, der, i min optik, sammen med den faglige specialisering er grundlag for et sæt handlepræmisses, der sætter den projektansatte medarbejder i scene som en selvstændig leverandør af et sæt specialiserede ydelser; en form for ekstern intern medarbejder. Det er udelukkende mængden og kvaliteten af disse faglige ydelser i bagudrettet perspektiv som er genstand for evaluering fra ledelsen og dokumentation til de respektive eksterne finansører. Cecilie fortæller blandt andet, at “*medarbejderudvikling og sådan nogle ting, det er der ikke så meget fokus på. Det er mere bagudskuede. Hvordan er det gået? Hvordan har du præsteret? Der har ikke været en plan for mig i forhold til, hvordan jeg kunne blive bedre til at lave presseindsats*” (Cecilie: 14). Et udsagn, der behøver at blive nuanceret, da Lene og Jakob peger på, at de har deltaget i kurser i DIF-regi. Værd at bemærke er her, at alle de nævnte kurser er rettet mod faglige kompetencer, såsom kursus i brugen af sociale medier, samt at de pågældende kurser er for afdelingen som helhed. Jeg lægger her mærke til, at ingen af interviewpersonerne nævner individuelt rettede kurser eller videreuddannelse. Dette står i kontrast til den tidligere pointe om, at det er mellem menneskelige kompetencer som medarbejderne sætter ord på som værende det, der gjorde en positiv forskel for dem i den indledende fase. Ser vi dog så mod situationer, hvor medarbejderne oplever at bidrage til

organisation, peger både Jakob og Lene på situationer, hvor de med deres faglighed har bragt noget særligt ind i organisationen, hvilket jeg forbinder til det individorienterede præstations- og kvalitetsfokus, der tidligere er fremanalyseret:

Jeg synes, at noget af det, der har været fedt er, når jeg oplever, at nogle af de politiske historier og dagsordener jeg er med til at sætte i medierne munder ud i handling i den anden ende. For eksempel var jeg medvirkende til at få stor pressedækning på et projekt, der efterfølgende blev bevilget med 20 millioner kroner på satspuljen. Eller da jeg landede et interview med Lars Løkke, da han var statsminister (Jakob: 15)

Altså at de projektansatte medarbejdere handler ind i de indlejrede handlepræmisser på en måde, der reproducerer de objektive betingelser.

Et andet element, som jeg allerede har berørt, som interviewpersonerne alle sætter ord på og værdsætter er en stor grad af autonomi og frihed til at prøve noget af i arbejdet. Det, der er interessant i denne henseende i forhold til det, at stillingerne er eksternt finansierede er, at denne autonomi og frihed er direkte forbundet og afgrænset til fondsmidlernes rammesætning. Dette ser vi tydeligt i forhold til Cecilie, der ad flere omgange i interviewet priser friheden til at prøve ting af i sit arbejde, men så på et tidspunkt nuancerer perspektivet:

Jeg kunne godt bruge mere tid på OL, fordi min stillings finansiering siger, at det skulle være 3 dage om ugen i gennemsnit, men det har det ikke været – overhovedet. Fordi der kommer en barselsvikar ind som kun skal have fokus på OL og PL, så skal jeg brænde timerne af på forbundene nu. Og måske jeg har prioriteret PL lidt mere end jeg skulle, fordi så har de fået noget af ud af mig her. Spørgsmålene er hele tiden: hvordan prioriterer du din tid og hvordan kan vi forsvare det overfor finansørerne? (Cecilie: 32)

Cecilie formulerer altså her, at autonomien og friheden er gældende til et vist punkt, som for hende bliver meget present idet hun har en stilling, der går på tværs af afdelingerne. Det særlige er her, at den finansielle rammesætning ikke forholder sig til den sammensatte hverdag medarbejderne fører deres liv i, og i hvilken de søger at få noget fælles til at fungere. I sammenhæng med ovenstående viser det sig, at Cecilie har hjulpet Lene med PL, fordi hun dér har en sparringspartner, i modsætning til arbejdet med OL, hvor hun står alene med opgaverne. Det er altså lettere og sjovere – men det bryder rammesætningen.

Lene fortæller om et lignende tilfælde, som jeg forstår som endnu et eksempel på, hvordan projekternes finansieringsmodus sætter klare begrænsninger for medarbejdernes virke i hverdagen:

Jeg har blandt andet tænkt på, hvordan man kan udvikle undervisningsmateriale til skoleelever med udgangspunkt i det at være paralympisk atlet. Men jeg sætter jo ikke noget i søen som først skal bruges frem mod Paris 2024. Altså, jeg er ansat til det her, og så render jeg ikke rundt og laver andre ting. Man er nødt til at holde sig til hvor pengene kommer fra og hvad man er sat i verden for (Lene: 20)

Slutteligt vil jeg gerne vende tilbage til pointen omkring det, at den eksterne finansiering fører til et bagudrettet fokus på præstationer og faglighed, for den viser sig også på en anden måde. Kommunikationsafdelingen er i færd med at udvikle en ny kommunikationsstrategi, der skal rulles ud efter Cecilie er gået på barsel i 2021. Den proces bliver Cecilie ikke inviteret ind til, da hun ikke er der til den tid (Cecilie). Igen understreges det manglende blik for og den ligeså inddragelse i forhold til prospektive indsatser. På denne måde etableres et sæt handlepræmisses, der forstærker forståelsen af den projektansatte medarbejder som en interim leverandør af et sæt specifikke professionelle ydelser, hvilket, som jeg viste ovenfor, leder til et stærkt fokus på de faglige præstationer. Det er så i høj grad dette bagudrettede og

evaluerende fokus på de faglige præstationer som medarbejderne møder i deres hverdag, og som er det, der etablerer et handlerum for dem.

I sin grundlæggende karakter ligger der i projektstillingen et fravær af den illusionære tilsøring af forgængelighed som Holzkamp kalder den daglige livsførelse. Som allerede påpeget i teorikapitlet er den cykliske rutinisering, for Holzkamp, især forbundet til de små daglige handlinger som at sætte sit vækkeur, lave morgenmad og så videre. Jeg vil dog, som ligeså fremhævet, udvide forståelsen af cyklicitet til en bredere forstand, hvorved rutinisering også ses om at have en aflastende effekt for subjektet over længere tid. Dermed trækkes der paralleller til *sammenhæng*, *velkendthed* og *forudsigelighed*, altså betegnelser, der løsriver sig fra de hverdagslige handlinger, men i min optik også indbefatter sociale praksisser, relationer, ritualer, m.m.

I forhold til dette speciales empiri er det her interessant at bemærke, at det ikke er i hverdagen med kollegerne, at medarbejderne bliver konfronteret med stillingernes tidslige begrænsethed. Bristet med illusionen sker enten som følge af, at deres ledere sætter ord på, eller når de over for interne og eksterne samarbejdspartnere selv må gøre det klart i forbindelse med samtaler om emner, der ligger efter stillingens afslutning.

For eksempel fortæller Lene om en situation, hvor der skal købes nyt fotoudstyr:

Vi skulle købe noget fotoudstyr, så vi kan lave noget mere video, og så skal vi finde ud af, hvilket udstyr vi skal købe. I den situation siger min chef: "I skal sikre jer, at det er noget også kan bruge, når Lene stopper"

(Lene: 22)

Eller som i eksemplet tidligere nævnt, hvor Cecilie ikke skal med til strategiudviklingen, fordi hun ikke er der til den tid.

Bevidstheden om, at stillingen har en klart defineret afslutning, leder mere eller mindre implicit til, at medarbejderen må forholde sig til, hvad næste skridt er, og hvordan den nuværende situation kan spille ind i de overvejelser.

I forhold til efter denne ansættelse har jeg fundet ud af, hvad jeg er god til, hvad jeg kan bidrage med på en arbejdsplads og hvad jeg kan udvikle på (Cecilie: 23)

Dermed ser jeg en betydningsanordning, der skaber en mulighed for at medarbejderen kan forstå sin ansættelse i virksomheden som en del af et *employability-tiltag*, hvor medarbejderen selekterer i opgaver og fokus ud fra, hvad der kommer medarbejderens fremadrettede attraktivitet til gode – i værste fald på bekostning af kolleger og/eller organisation. Hertil sætter alle interviewpersonerne cv'et som vigtig parameter fremadrettet i tale. Her for eksempel Jakob:

Det er jo ikke en dårlig ting at pynte på sit cv; især når man ikke ved om man har et job om halvandet år (Jakob: 25)

I forlængelse af dette finder jeg det relevant at fremhæve den analytiske pointe, at den forventede afslutning af én stilling og opstart af noget andet, etablerer et implicit krav om, at medarbejderne må forholde sig til, hvad de kan, hvad de gerne vil og hvem er som mennesker (Cecilie: Lene). Udviklingen af selvforståelsen bliver derfor utroligt central, for det videre forløb. Jeg vender tilbage til denne pointe i den afsluttende analysedel.

Derudover ser relationen til ledelsen og samarbejdspartnere ligeledes ud til at være påvirket af disse strukturelle betingelser på den vis, at interviewpersonerne forbinder det, at have en god relation til ledelsen og samarbejdspartnere, med en forbedring af deres muligheder for at få hjælp til at komme videre. En forståelse, der kan begrænse muligheden “for at råbe alt for højt” (Jakob: 16) eller for at sige fra over for ledelsen, som Cecilie giver

udtryk for i forbindelse med sine frustrationer i forhold til at blive udeladt fra strategimødet:

Aslak: Jeg hører dig være frustreret over ikke at blive taget med i det møde? Er det en frustration som du har sat ord på overfor nogen?

Cecilie: Nej. Kun overfor kolleger. Jeg har ikke taget den direkte med vores chef eksempelvis (Cecilie: 33)

Lene sætter ligeledes ord på det gode forholds betydning i relation til at blive hjulpet videre:

Jeg tror jeg har en ro i maven fordi jeg ved, jeg kan noget, der er organisationer, der har brug for, og så tænker jeg heller ikke, at jeg har lavet så meget ballade, at jeg ikke kan få nogle gode anbefalinger, eller at folk ikke har lyst til at hjælpe mig videre (Lene: 37)

Jeg har gennem denne analysedel vist den projekttilknyttede og eksternt finansierede ansættelse stiller nogle særlige betingelser, der relaterer sig forskelligt til medarbejderne i forskellige faser af projektansættelsens forløb. Det at være projektansat kan derfor ikke bare forstås som en måde at være ansat på. Vi må forstå medarbejdernes handlinger, selvforståelse og frustrationer i forhold til om det er relateret til ansættelsens opstart, midte eller afslutning. Jeg har ydermere vist, at der er ligger et brud med den illusionære tilsløring af forgængelighed i projektansættelsens grundlæggende form. Dette skaber nogle helt særlige handlepræmisses for medarbejderen. På dette grundlag vil jeg i den følgende analysedel rette mit blik på, hvordan de projektansatte medarbejdere så ser ud til at søge øget stabilitet i og større rådighed over deres liv gennem deres handlinger.

5.3 Håndteringsstrategier i og af en projektstilling

I sin grundform er projektansættelsen som sagt en udfordring for subjektets søgen efter cyklicitet i hverdagen, både i kraft af den indledende fases fravær

på cyklicitet, som vi så på i forrige analysedel, samt i kraft af den eksplicitte begrænsethed: der er en kendt slutdato.

Denne mangel på eller fratagelse af den illusionære tilsløring af forgængelighed er en fundamental strukturel betingelse, der igen stiller medarbejderen over særlige handlepræmisser. Præmisser som den enkelte medarbejder må forstå sig selv i forhold til, og - ikke mindst - handle i forhold til. Og præmisser, jeg ser som værende *den* objektive betingelse, der adskiller de projektansatte fra deres fastansatte kolleger.

Jeg vil i dette afsnit frembringe den pointe, at medarbejderne anlægger forskellige strategier i forhold til at opnå et større råderum over egne livsbetingelser og for at skabe en sammenhæng mellem de strukturelle betingelser og deres selvforståelse som medarbejdere i DIF. Dog synes der at være ligheder på tværs af interviewpersonerne. Disse vil i særdeleshed blive bragt frem.

Som vi har set i de foregående afsnit er de strukturelle betingelser i høj grad knyttet til de forskellige faser i projektstillingen som forstås og handles i og med fra subjektets situerede perspektiv. Den første pointe jeg vil fremføre er, at mens interviewpersonerne på den ene side alle giver udtryk for, at de accepterer, at stillingen ender, mens de samtidigt fortæller, at de meget gerne vil blive i en forlængelse af projektstillingen. Lene giver for eksempel udtryk for det således:

Jeg tænker det kunne være fedt, hvis de [ledelsen, red.] sagde: Jamen, hør engang her, vi har de her andre projekter som du kan lave i tiden mellem Tokyo 2021 og Paris 2024, så du også får Paris med. Det ville måske ikke blive til en fastansættelse. Men hvis jeg kan drømme frit, vil jeg da gerne have en fastansættelse. (Lene: 20)

Straks derefter deler Lene sit perspektiv på, hvorfor det fra et organisatorisk standpunkt vil være nærmest dumt af DIF ikke, at forlænge eller fastansætte hende:

Jeg tænker, at der er et uudnyttet potentiale i forhold til, at man kan lave det endnu større i den kommende år. Hvis de skal finde en ny til Paris 2024, skal de bygge det hele op igen, og der vil ikke være tid til udvikling, fordi der vil være for travlt med at eksekvere på projekter (Lene: 20)

Igen bliver det manglende fremadrettede syn, der binder an til projektstillingen som fænomen, tydeligt, som vi så i et tidligere afsnit.

Jakob søger på samme vis at gøre sig uundværlig i den sidste tid han har i stillingen:

Jeg er okay til at distancere mig fra den der usikkerhed og utryghed, og i stedet gøre noget ved de ting, jeg selv er herre over. Det vil sige, at jeg prøver at vise, at jeg er uundværlig. Men samtidig er det jo ikke noget, jeg synes er super sjovt, at skulle sidde og vente på oktober måned hvert år for at vide, hvad det er jeg skal lave (Jakob: 14)

Dette bliver yderligere interessant, når vi lægger mærke til sprogbrugen som interviewpersonerne bruger. Når de taler om deres ansættelses stop, bruger de alle udtrykkene “stopper jeg - i princippet” (Cecilie: 9), “... når min ansættelse som udgangspunkt stopper” (Lene: 20) Jeg læser dette som en måde, at håndtere den uvisse fremtid på ved at søge et aspekt af noget forudsigelighed og sammenhæng. De ville gerne blive i organisationen, fordi de er glade for at være der og fordi, i deres perspektiv, vil organisationen gavne af, at de bliver, men de er samtidigt bevidste om, at deres stilling ophører til næste år, og de ved ikke, hvad der skal ske på den anden side. Og så kommer formuleringen: *Som udgangspunkt*, hvilket jeg fortolker som en understregning af, at vi igen skal forstå de projektansatte medarbejders

handlinger i det lys, at de vil forlænges eller fastansættes; at de på denne måde søger at udvide deres rådighed over deres livsbetingelser.

Det er dog ligeledes en interessant pointe, at de alle italesætter håndteringsstrategier for, hvis de ikke skulle blive fastansat eller forlænget. Især Lene og Jakob giver udtryk for en ro i maven i forhold til en situation, hvor de de ikke skal blive i DIF. For begges vedkommende begrunder de den ro i deres cv'er og i at der er et netværk, der kan hjælpe dem videre. Derudover peger de på anden form for faktor, men inden jeg kommer dertil vil jeg kort bemærke, at det, at Cecilie ikke efterlader samme indtryk, forstår jeg som relateret til hendes livssituation, hvor hun har mindre erhvervserfaring end Lene og Jakob, og derfor ikke forstår sig selv ligeså etableret, samt at hun står i en anden situation eftersom hun er gravid og er på vej på barsel i et år. Tilbage til Jakob og Lene. Lene knytter udover de førnævnte faktorer også sin ro i maven til en forståelse af et nyt arbejde som en mulighed for noget nyt og spændende, hvilket kan forstås i lyset af, at Lene *har prøvet* at være 17 år i den samme organisation og at hun er etableret økonomisk og familiemæssigt.

Altså der er jo mange spændende steder rundt omkring. Om det så skal være, at man skal prøve at vide, hvordan det vil være at være inde i Kriminalforsorgen, altså.. Jeg tænker Gud, det kunne sgu da være spændende at prøve, at kaste sig ud i nogle miljøer som man er helt fremmed overfor. (Lene: 37)

Jakob formulerer det således:

Jamen, det er noget jeg har arbejdet rigtig meget med. Det her med at gøre noget ved de ting, jeg kan påvirke og ikke lægge for meget i de ting, jeg ikke kan påvirke. (Jakob: 28)

Både Lene og Jakob sætter altså ord på den subjektive og reflektive selvforståelse på den vis, at måden at forholde sig til sig selv, sin

situation og sine omgivelser bliver deres vej for at håndtere deres arbejdsliv; deres måde at handle på.

Jeg fortolker dette som et forsøg på at udvide sin rådighed – påvirket af en oplevelse af, at der er en situation og nogle objektive strukturer, der ikke lader til at kunne blive ændret.

I det ovenstående har fokus været på medarbejdernes bevidsthed om, at deres stilling ender. Men det viser sig, at denne bevidsthed gemmes væk, og at medarbejderne i en forstand genetablerer den illusionære tilsløring af forgængelighed. I alle interviewene bliver det bemærket, at bevidstheden om stillingens begrænsethed særligt er aktuel i slutningsfasen, hvor både Cecilie og Jakob peger på, at “at så skal man lige sætte slutspurten ind” (Cecilie: 12) og i glimt, når situationer bringer det op, som vi så tidligere. Men det er i det store hele ikke noget, der fylder i hverdagen. Lene har en interessant betragtning på dette:

I hverdagen gider jeg jo ikke gå og tænke på, at det er et sted, jeg – som udgangspunkt – ikke skal være om et år. Skulle jeg så binde mig mindre til mine kolleger? Eller skulle jeg gå mindre op i mine opgaver? Eller skulle jeg kigge efter andre jobs? Det vil ikke give mening for mig. Jeg vil hellere engagere mig 100%, fuldstændig ligesom, hvis jeg var fastansat (Lene: 35)

På grundlag af denne begrundelse vælger Lene at se mod andre løsninger i forhold til at håndtere tidsbegrænsetheden:

Jeg vil helst parkere det, og så kan man tænke på det, når man kommer lidt nærmere, men indtil da .. kald det strudse-strategien (Lene: 35)

Det er altså interessant at se, hvordan Lene og de andre håndterer uvisheden ved at ignorere den, da det er den eneste måde, hvorpå det er muligt for dem at handle uden at handle imod egne livsinteresser.

Jeg har i dette afsnit skiftet fokus og i højere grad analyseret den måde medarbejderne gennem handlinger håndterer det at være projektansat medarbejder, og deri set hvordan medarbejderne griber det an på forskellig vis. Fælles for dem alle er, at det er en nødvendighed, for dem at ignorere den tidslige begrænsning, for at kunne gøre deres arbejde og føre deres liv i overensstemmelse med deres livsinteresser.

6. Konklusion

Jeg vil i det følgende samle op på de centrale pointer frembragt i analysen, og derved besvare dette speciales problemformulering:

Hvordan stiller betingelserne i projektansatte akademiske medarbejders daglige arbejdsliv sig som handlemuligheder og handlebegrænsninger for disse medarbejdere – set fra deres perspektiv?

Projektansættelsen adskiller sig fra den faste ansættelse i sin tidlige struktur. Den indebærer både en tidlig begrænsning, samt en indledende fase, en midterfase og en afsluttende fase, der hver især sætter specifikke betingelser for den projektansatte medarbejders handlinger; en medarbejder som man må forstå som et subjekt, der fører sit liv i og på tværs af handlesammenhænge, og som løbende forsøger at finde måder at skabe stabilitet og øget rådighed over sin livsbetingelse gennem sine handlinger; en medarbejder for hvem det, at have arbejde, kan betyde mange forskellige ting.

Vi så i det første analysedel et komplekst og mangesidet billede af, hvilken betydning de projektansatte medarbejdere knytter til det, at have et arbejde: det kan være relateret til økonomi og stabilitet i hverdagslivet; at være en velfungerende og ansvarlig voksen/forælder; at levere noget særligt til medarbejderen i form af et socialt fællesskab eller at være en del af en meningsfuld sag; eller det kan være et sted, hvor man bliver stimuleret, så man kan fungere derhjemme. Slutningen på dette er ikke, at det ene er mere

værdifuldt eller betydningsfuldt end det andet. Slutningen er her, at uanset hvad har arbejdet en usigeligt stor betydning i menneskers daglige livsførelse, enten i forhold til at sikre en stabilitet, i forhold til selvforståelsen eller i forhold til et miks af dem alle. Det er afgørende, at man holder blikket på den enorme betydning, for overhovedet at forstå baggrunden for, hvorfor mennesker arbejder, hvorfor de arbejder på den måde, de gør, og hvad de ønsker i og af deres arbejde? I dette speciales kontekst er konsekvensen af *ikke* at have et arbejde ikke en mulighed, i forhold til hvilket vi kan se på, hvordan medarbejderne begrundede deres indtræden i en projektansættelse i DIFs kommunikationsafdeling som ligeså flertydig. Jakob blev ansat som studentermedhjælper og blev derfra ansat i sin projektstilling. Cecilie har tidligere arbejdet som freelancer og projektansat, hvilket i min optik var medvirkende til at påvirke Cecilies handleevne på en sådan måde, at det igen at blive projektansat var Cecilies mulighed for det bedste resultat for Cecilie. Lene kom ud af 17 års ansættelse i samme organisation og søgte intentionelt efter projektansættelser, fordi det for hende var koblet til en frihed til at sige tak for denne gang uden at skulle gifte sig i 15 år.

Denne slutning må have den konsekvens, at betydningen af projektansattes handlinger og ytringer i en arbejds kontekst må være adskille sig fra de af de fastansatte qua, idet alt det som projektansatte gør eller siger må forstås i sammenhæng med ideen og drømmen om at blive forlænget eller fastansat.

I den anden analysedel pointerede jeg, at projektstillingerne i denne kontekst alle er finansierede af eksterne midler, hvilket viser sig på flere måder. Først og fremmest indlejres projektets faser i stillingen, hvilket resulterer i at projektstillingen kan siges at være inddelt i tre faser, som jeg nævnte ovenfor. Det at være projektansat kan derfor ikke bare forstås som en kategori. Vi må se helheden i sammenhængen mellem medarbejdernes handlinger og ansættelsens faser. Den indledende fase er karakteriseret ved uvished og uklarhed i forhold til den sociale praksis' ritualer, betingelser,

magtforhold og relationer, hvorfor medarbejderne må bruge tid og energi på at orientere sig i disse. Derudover må medarbejderen også finde sin position og rolle i den sociale praksis, i arbejdet om det fælles. Jeg argumenterede ligeledes for, at medarbejderen i denne stræber efter en særlig rolle, for at skabe sig et rum for handling. Denne stræben reproducerer det jeg i analysen omtaler som forståelsen af den projektansatte medarbejder som interim leverandør af professionelle ydelser; en underleverandør. Jeg viser i analysen, hvordan ledelsen i DIF betydningsætter de projektansatte medarbejdere som disse *leverandører af en faglig ydelse* ved at fastholde et bagudskuende forhold til medarbejderne, hvor det er sikring af kvalitet i arbejdet gennem afrapporteringer og dokumentation, samt prioriteringen af arbejdsfordeling, der er kontaktfladen. Dette fokus understøtter en social praksis, hvor medarbejderen har mulighed for en stor grad af autonomi og selvstændighed - så længe det er inden for projektfinansieringens rammesætning. Projektfinansieringen skaber omvendt en rigiditet i forhold til medarbejderens handleevne, når rammesætningen brydes - desuagtet om den udvidelse er hensigtsmæssig for afdelingen eller for organisationen. Projektfinansieringen giver altså lille plads til det hele menneske i fald dette menneske søger at udvide rammerne, hvilket fører os tilbage til begyndelsen af denne konklusion.

Afslutningsvis i denne del af analysen argumenterer jeg for, at dette faglige præstationsfokus i kombination med den tidligere etablerede betydning af at have et arbejde, kan betyde, der udvikles en form for konkurrencediskurs, hvor den enkelte medarbejder stræber efter forlængelsen - i værste fald på bekostning af sine kolleger eller organisationen.

Den afsluttende fase er derimod karakteriseret ved den ikke-eksisterende illusionære tilsløring af forgængelighed. I den afsluttende fase begynder *tiden efter* at fylde for medarbejderne og tiden er kendetegnet ved en reflektiv forholden sig til spørgsmål som "Hvem er jeg?" og "Hvad vil jeg med mit arbejdsliv?". Det er også i forlængelse af dette, at jeg viser en bevidsthed om

CV'ets og de personlige relationers betydning i forhold til – som udgangspunkt – at skulle videre. Denne bevidsthed viser sig i en selvcensur, da man har brug for at have et godt forhold til sin leder, hvis man skal have hjælp til at komme videre, skulle man ikke blive forlænget.

Slutteligt retter jeg blikket mod medarbejdernes handlinger i forhold til det at sidde i en tidsbegrænset stilling, hvor jeg viser, at der er lige så mange strategier, som der er medarbejdere. Fælles for dem er dog, at på trods af kontraktens konkrete ophør fortsat arbejder frem mod at gøre sig de alle åbner en dør på klem, hvorigennem de forsøger at udvide deres rådighedsmuligheder ved at formulere sig: “*i princippet* ender min ansættelse” eller “*som udgangspunkt* stopper jeg jo der”. I de små ord ligger der et meget delikat forsøg på at udvide mulighederne, men vi ser ligeledes forsøget tydeliggjort, når Jakob og Cecilie sætter en slutspurt for at gøre sig uundværlige. Samtidigt ser vi, at medarbejderne også skaber en forståelse af et eventuelt brud med virksomheden, der er meningsfuld og sammenhængende, hvilket jeg argumenterer for er et resultat af de forestillede handlemuligheder i den forstand, at medarbejderne ikke oplever at have rum for at ændre betingelserne uden at handle imod egne livsinteresser. Dette argument styrkes af, at den mest skelsættende handling medarbejderne gør er, at anvende *strudse-strategien*. At ignorere det faktum, at deres ansættelse har en meget konkret slutdato, for at kunne udføre sit arbejde på en måde, der er fordrende for det videre arbejdsliv, og som derfor er i overensstemmelse med medarbejdernes egne livsbetingelser.

7. Ledelse i et kritisk psykologisk perspektiv

Som en realisation af min intention om at bidrage til en udvikling af praksis, vil jeg på grundlag af mine slutninger i det følgende fremhæve tre bud på,

hvordan man i en ledelseskontekst konkret kan implementere dette speciales slutninger. Jeg har i den forbindelse ladet mig inspirere af de tre faser i projektstillingen, og jeg byder derfor ind med initiativer, der retter sig med den indledende fase, midterfasen og den afsluttende fase.

Overordnet set ligger der i dette speciales teoretiske fundament og dets slutninger en forståelse af vigtigheden af, som leder, at have kendskab til og forståelse for den projektansatte øvrige liv, samt hvordan den givne ansættelse placerer sig i medarbejderens livssituation. For som jeg har vist i dette speciale afhænger betydningen af projektansættelsen for eksempel af om det er medarbejderens første ansættelse eller vedkommende har tidligere ansættelser bag sig; om medarbejderen har et personligt økonomisk sikkerhedsnet i form af en partner til eksempel; og om hvad det at have et arbejde betyder for medarbejderen, altså om det primært er som en intellektuel stimulans, for at være en del af et fællesskab eller for at skabe økonomisk stabilitet. Alle disse faktorer vil have betydning for medarbejderens fokus, ønsker og motivation i forhold til arbejdet. Man kunne betegne dette som et kald på en radikal work-life balance-perspektiv, hvor det ikke kun er målbare parametre som arbejdstid, der tænkes i, men at det derimod også er sammenhængen mellem arbejdet og medarbejderens (hverdags)liv i vid betragtning, der skal være opmærksomhed på. Umiddelbart kan der ligge store udfordringer i at få dette kendskab til sine medarbejdere som leder i kraft af de indlejrede magtforhold, der kan generere en art selvcensur hos medarbejderen i relation til forhold eller ønsker. Det er ikke alt, man nødvendigvis har lyst til at dele med sin leder. Men hvis man som leder ikke i det mindste forsøger, sker det ikke. Dette kunne eksempelvis allerede starte i ansættelsesforløbet ved dér at søge de forståelse for medarbejderens fulde liv og situation.

I forlængelse af dette er en anbefaling at afholde sig fra udelukkende at se medarbejderen som en ekstern specialiseret leverandør af specifikke faglige ydelser. Faren er her, at man glemmer mennesket, man har ansat. For

eksempel som vi så i forhold til Cecilie, der ikke blev inviteret med til strategimøder, fordi hun jo alligevel ikke var der til den tid. Hun blev ekskluderet fra deltagelse i noget, hun havde et perspektiv på, og som hun følte for. Ikke at alle skal med til alle møder, men oplevelsen af ikke at have et valg, har en betydning. Som leder må denne bevidsthed være present i hverdagens valg. Dette kunne også være relevant i tilfælde af, at en medarbejder begynder ikke at leve op til afstemte forventninger, at komme for sent, ikke at aflevere opgaver til tiden. I et kritisk psykologisk perspektiv ville en sådanne situation kalde på en nysgerrighed på, hvad der ligger til grund for denne udvikling. At afsøge om der er noget i medarbejderens liv, der sætter udviklingen i perspektiv, eller om der er noget i de indlejrede betingelser i virksomhedens sociale praksis, der kan belyse medarbejderens handlinger - og vigtigst af alt, fra medarbejderens perspektiv.

Endeligt vil jeg i denne forbindelse også pege på muligheden for lave et offboarding-program for projektansatte, hvor man som ledelse og organisation tager aktiv del i at hjælpe medarbejderen videre gennem uddannelse eller netværksformidling, således at medarbejderen står alene med at håndtere den manglende illusionære tilsløring af forgængelighed.

Til sidst vil jeg stille følgende spørgsmål til fremtiden: Gad vide om projektansættelsen (eller mangel på samme) bliver en del af virksomheders CSR-regnskaber på et tidspunkt?

8. Litteraturliste

Axel, E. (2003). *Theoretical deliberations on "Regulation as productive tool use"*. *Outlines*, nr. 1: s. 31-46

Axel, E. (2009). *What makes us talk about wing nuts? Critical psychology and subjects at work*. I: *Theory and Psychology*, nr. 19: s. 275-295

Ashforth, Blake E. and Fred Mael (1989). *Social Identity and the Organization*. I: *The Academy of Management Review*, 14: s. 20–39

Dreier, Ole (1979). *Den kritiske psykologi*. København: Rhodos

Dreier, Ole (1998). *Introduktion: Om Holzkamps arbejde med livsførelse*. I: *Nordiske Udkast*, nr. 2. Dansk Psykologisk Forlag

Dreier, Ole (1999). *Personal trajectories of participation across contexts of social practice*. *Outlines*, nr. 1.

Dreier, Ole (2008). *Psychotherapy in Everyday Life. Learning in doing: Social, Cognitive, & Computational Perspectives*: Cambridge University Press

Geelan, Torsten, Magnus Pedersen og Malthe Øland Ribe (2017). *Akademikerprekariatet*. I: *Dansk Sociologi*, nr. 2: s. 27–35

Gleerup, Janne et al (2018). *Prekarisering – og akademisk arbejde*. Frederiksberg: Frydenlund

Habermas, Jürgen (1968, original; 2005, dansk oversættelse). *Erkendelse og interesse*. I: *Teknik og videnskab som 'ideologi'*. Frederiksberg: DET lille FORLAG

Hasija, Sameer, V. Padmanabhan og Prashant Rampal (2020). *Will the Pandemic Push Knowledge Work into the Gig Economy?* *Harvard Business Review*,

Halkier, Bente (2016). *Fokusgrupper*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Holt, Helle (2018). *Fem regionale HR-ledere om atypiske ansættelser på regionale arbejdspladser*. VIVE – Det Nationale Forsknings – og Analysecenter for Velfærd

Holzkamp, Klaus (1985). *Mennesket som subjekt for for videnskabelig metodik*. København: Komm.s. psyk. (genoptrykt i *Nordiske udkast* 2006, nr. 1)

- Holzkamp, Klaus (1998). *Daglig livsførelse som subjektvidenskabelig grundkoncept*. I: Nordiske Udkast, nr. 2. Dansk Psykologisk Forlag
- Holzkamp, Klaus (2013). *Basic concepts of Critical Psychology*. I: Schraube, Ernst og Ute Osterkamp (red.). *Psychology from the standpoint of the subject. Selected writings of Klaus Holzkamp*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: s. 19-28.
- Humble, Dikke Maria (2013). *Fortællinger om arbejde*. Ph.d.-afhandling. Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg
- Højholt, Charlotte (2005). *Præsentation af praksisforskning*. I: Forældresamarbejde - forskning i fællesskab. Dansk Psykologisk Forlag: København
- Jakobsen, Anders (2018). *Faglighed, mening og ambivalens i prekært akademisk arbejde*. I: Tidsskrift for Arbejdsliv, Årg. 20 Nr. 1: s. 30-46
- Jartoft, Vibeke (1996). *Den kritiske psykologi - en videnskab med fokus på subjektivitet og handling*. I: Skolelivets socialpsykologi - nyere socialpsykologiske teorier og perspektiver. Virum: Unge pædagoger.
- Juhl, Pernille (2014). *På sporet af det gode børneliv - samfundets bekymring og børns perspektiver på problemer i hverdagslivet*. Ph.d.afhandling. Roskilde Universitet
- Kalleberg, Arne (2000). *Nonstandard Employment Relations: Part-time, temporary and Contract Work*. I: Annual Review of Sociology, 26, 1: s. 341-365.
- Kvale, Steinar (2005). *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Lather, Patti (2000). *Against Empathy, Voice and Authenticity*. I: Kvinder, Køn og Forskning, Årg. 9, nr. 4: s. 16-25

Miller, Cynthia S. (2008). *Meaningful work over the life course*. Dissertation. Fielding Graduate University

McKinsey & Co. (2016). *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*. New York: McKinsey Global Institute

Mørck, Line Lerche (2007). *Grænsefællesskaber: læring og overskridelse af marginalisering*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag

Olsen, Henning (2002). *Kvalitative kvaler – kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet*. København: Akademisk forlag

Petriglieri, Gianpiero, Susan J. Ashford, og Amy Wrzesniewski (2019). *Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating and Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities*. I: *Administrative Science Quarterly*, 64: s. 124-170

Rambøll Management (2007). *Højtuddannedes veje fra uddannelse til beskæftigelse*. Rapport. København: Akademikerne – AC

Rosa, Hartmut (2020). *Fremmedgørelse og acceleration*. København: Hans Reitzels Forlag

Røn Larsen, Maja (2011). *Samarbejde og strid om børn i vanskeligheder: organisering af specialindsatser i skolen*. Roskilde Universitet.

Røn Larsen, Maja (2019). *Interdisciplinary collaboration and conflict concerning children in difficulties: Conditions, procedures and politics of everyday life in school*. I: *Annual Review of Critical Psychology*, nr. 16: s. 832-848

Schraube, Ernst (2017). *Teori gør forskellen: Analytiske strategier i kritisk psykologi*. I: *Nordiske Udkast*, nr. 2. Dansk Psykologisk Forlag.

Schwab, Klaus (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Penguin Random House

Schwartz, Barry (2015). *Why we work*. London: Simon and Schuster UK Ltd

Spradley, J.P. (1980): *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston

Standing, Guy (2017). *Prekariatet: den farlige nye klasse*. København: Information

Staunæs, Dorthe og Dorte Marie Søndergaard (2010). *Interview i en tangotid*. I: Jarvinen, Margaretha og Mik-Meyer, Nanna (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag

Sveningsson, S. and Alvesson, M. (2003): 'Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle', *Human Relations*, 56: s. 1163-1193

Thomsen, Rie (2008). *Vejledning i fællesskaber - karrierevejledning fra et deltagerperspektiv*. Ph.d.-afhandling. Danmarks Pædagogiske Universitet, Århus Universitet.

Warming, Hanne (2007). *Deltagende observation*. I: Fuglsang, Lars m.fl. (red.): *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag

Willig, Rasmus og Anders Ejrnæs (2018). *Flexisme*. København: Hans Reitzels Forlag

Wrzesniewski, Amy og Jane E. Dutton (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. I: *Academy of Management Review*, vol. 28. nr. 2: s. 179-201

Wrzesniewski, Amy et al (2013). *Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work*. I: *Advances in Positive Organizational Psychology*, vol. 1: s. 281-302

Hjemmesider og online dokumenter

DIF - <https://www.dif.dk/da/omdif/politisk-s-struktur/medieudvalg>, senest set d. 18.11.20

Beck, Carsten (2020). *Fastholdelse og Rekruttering*. Webinar afholdt for Halsnæs Kommune. <https://dreambroker.com/channel/6dfr6ak6/jnmobilo>, senest set d. 25.10.2020

Pedersen, Rene (2018). *Forstå Industri 4.0 på 5 minutter*. <https://ida.dk/viden-og-netvaerk/temaer/industri-40/forstaa-industri-40-paa-5-minutter>, senest set. 21.11.20

World Economic Forum:

<http://www3.weforum.org/docs/Media/AM16/AM16MediaFactSheet.pdf>, senest set d. 19.10.20