

Institutionelle logikker i en virksomhed i en tid præget af pandemi:

En kvalitativ undersøgelse af Via Trafiks jonglering af logikker under COVID-19



Roskilde Universitet (RUC)
Speciale i Virksomhedsledelse
Forår 2022

Speciale udarbejdet af:
Vivian Wie Su
Stud.nr.: 54745

Vejleder: Jacob Dahl Rendtorff

Antal Anslag i alt: 132.354

Abstract

In my thesis, I focus on the danish owned company, Via Trafik, and investigate the implications of the COVID-19 pandemic for the daily work of employees and management. With this focus, I will examine how employees and management handled restrictions and guidelines in connection with the COVID-19 pandemic, and how they justified their ways of dealing with the restrictions, with reference to the implications they experienced it, had for themselves, their colleagues and the company.

In the study of this, I take as my starting point the theory of institutional logics by Thornton, Ocasio, & Lounsbury (2012) and explore the possibility of explaining their dealings as different ways of juggling different types of institutional logics. Furthermore, my study takes a critical realistic approach, in which I view the institutional logics as underlying generative mechanisms that condition the actions and behavior of actors.

The analysis is based on self-collected empirical data in the form of qualitative online interviews, as well as Via Trafik's newsletters for employees. Against this background, I will show how the pandemic has changed the conditions of the company's daily practices and thus their ways of juggling the institutional logics. This will lead to a discussion of the explanatory power of the theory, as well as a discussion on institutional logics seen in the light of critical realism.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	5
1.1 Problemfelt	7
1.1.1 Problemformulering	8
1.1.2 Hypotese: kausalsammenhæng bag problemformuleringen	8
1.2 Afgrænsning.....	9
1.3 Resumé af rapportens struktur	10
2. Videnskabsteori & Metode.....	11
2.1 Kritisk Realisme	11
2.2 Valg af Metode.....	13
2.2.1 Kvalitativ casestudie	13
2.2.2 Casebeskrivelse: Via Trafik.....	14
2.2.3 Semistruktureret interview.....	16
2.2.4 Informanter	17
2.2.5 Operationalisering.....	19
2.2.5 Empiri.....	22
2.2.6 Kodning af empiri.....	23
3. Teori.....	25
3.1 Litteraturreview.....	25
3.1.1 Institutionelle logikker & kritisk realisme	25
3.1.2 COVID-19 & organisatorisk arbejde.....	26
3.1.3 COVID-19 & institutionelle logikker	27
3.2 Teoriafsnit.....	28
3.2.1 Institutionelle logikker	28
3.2.2 Statslogik, virksomhedslogik og fællesskabslogik.....	29
3.2.3 Institutioner som materielle og symbolske	32
3.3 Litteratursøgning og udvalgte tekster	35
4. Analyse af Via Trafik	36
4.1 Håndtering af COVID-19	36
4.2 Det sociale i Via Trafik	40
4.3 Hjemmearbejde	45
4.4. Prioritering af vitale funktioner	51
4.6 Firmaets udvikling	55

5. Diskussion	61
5.2 Institutionelle logikker i lyset af kritisk realisme	61
5.2 Hypotese og Validering af forklaringskraft	62
5.3 Begrænsninger.....	63
6. Konklusion	65
7. Litteraturliste	66
8. Internetkilder.....	67
9. Bilag	68

1. Indledning

I dette speciale vil jeg undersøge institutionelle logikker, og hvordan de kommer til udtryk i Via Trafik under COVID-19 pandemien.

Udbruddet af COVID-19 har ført til en verdensomspændende pandemi. Den første forekomst af sygdommen skete omkring slutningen af året 2019, og siden da har virussen spredt sig til lande over hele kloden. Der skulle træffes drastiske foranstaltninger for at bekæmpe sygdommen og undgå, at den spredte sig yderligere. Mange lande indførte nye restriktioner ift. borgernes bevægelsesfrihed, og WHO rådede landene til at isolere de syge for at undgå smittespredning. Den 11. marts 2020 erklærede Verdenssundhedsorganisationen (WHO) udbredelsen af COVID-19 for en pandemi, som er det højeste niveau for en global sundhedsnødsituation. En Pandemi betyder, at det er et omfattende udbrud af en smitsom sygdom, der påvirker flere regioner i verden, og det har økonomiske, politiske og samfundsmæssige konsekvenser på verdensplan. Med den formelle erklæring om COVID-19 som en pandemi er regeringer og hjælpeorganisationer verden over blevet opfordret til at skifte strategi fra inddæmning til afbødning (Fischer, 2020).

Som i mange lande over hele verden har pandemien med COVID-19 medført væsentlige ændringer i det danske samfund, specielt ift. hvordan vi skal agere på offentlige steder og over for andre mennesker (Regeringen, 2020). I starten af 2020 har Sundhedsstyrelsen i Danmark indført en liste med anbefalinger og retningslinjer om forebyggelse af smittespredning af COVID-19, og siden da har de løbende sørget for at foretage opdateringer på listen (Sundhedsstyrelsen, 2020). Krisen har påvirket det regelmæssige i hverdagen hos alle. For eksempel har vi i dag en højere grad af opmærksomhed på hygiejne og social distancering end før COVID-19, og det får betydning for, hvordan vi konkret er sammen i praksis. Ved hver hovedindgang til butikker og i hvert hjørne i shopping centre eller supermarkeder ser vi håndspritflasker eller dispensere, og i en længere periode har vi været opfordret til at bære kirurgiske masker eller ansigtsskærme, når vi var ude på offentlige steder.

Pandemien har således skabt betydelige ændringer i samfundet og sat nye rammer og regler for, hvordan vi bør agere indbyrdes. Det gælder også i erhvervslivet, hvor COVID-19 har påvirket den daglige forretningsgang og måde at drive organisationen på for mange virksomheder, hvor de pludseligt har skulle tage forholdsregler for at minimere smittespredning i deres organisation. Virksomheder har måtte ændre på deres organisatoriske praksis, hvor virussen kan have en alvorlig indflydelse.

Mange virksomheder befinder sig i sværere tider med pandemien. Nogle er mere hårdt ramte end andre, men selv virksomheder, som klarer sig godt under krisetiden, mærker stadig virussens påvirkning på forskellige områder. Virksomhederne har blandt andet fået et stort ansvar i forhold til håndteringen af COVID-19, hvor de må sikre, at der tages nødvendigt hensyn til minimering af smittespredning på arbejdspladsen. I den periode, hvor specialet blev gennemført, var det for eksempel sådan, at arbejdsgiverne blev opfordret kraftigt til at sikre, at deres ansatte arbejdede hjemmefra, hvis de havde mulighed for det. På arbejdspladsen skulle der sørges for, at der var god plads for at overholde afstandskravet, dvs. de skulle sikre at der var afstand mellem ansatte på kontoret, begrænse antal af personer pr. rum, skabe mulighed for at der kunne arbejdes i skiftehold og planlægge forskudte mødetider, og overveje at holde interne møder med kolleger fra andre afdelinger digitalt. Desuden var der krav om, at håndsprit, vand og sæbe skulle være tilgængelige for alle ansatte på arbejdspladsen (Erhvervsstyrelsen, uå).

Dette er en opgave der kræver af virksomhederne, at de skal navigere og orientere sig efter forskelligrettede retningslinjer, normer og værdisæt, samtidigt med at de skal handle på linje med egne målsætninger og interne rationaler. Det kan med andre ord beskrives som, at de skal jonglere med forskellige logikker der er i spil samtidigt, når de både skal sørge for at drive deres egen forretning og overholde de krav, der kommer fra myndighederne. I den forbindelse vil jeg undersøge Via Trafik som casestudiet for mit speciale, med afsæt i Thornton, Ocasio & Lounsburys (2012) teori om institutionelle logikker, der bygger på den opfattelse af, at mennesker og organisationer handler ud fra forskellige institutionelle logikker.

1.1 Problemfelt

Som ovenfor beskrevet har pandemien medført, at virksomheder siden marts 2020 har skulle forholde sig til nye og hurtigt indsættende restriktioner og retningslinjer, samtidigt med at de skulle drive forretningen og sikre sig egen overlevelse. Dette, at skulle jonglere med forskellige logikker i en ustabil tid og med forskelligrettede krav, værdier og standarder i spil, må være en udfordring.

Institutionelle logikker er et relativt nyt perspektiv inden for institutionel teori. Perspektivet blev indledningsvist udviklet af Friedland & Alford (1991) og senere hen videreudviklet af Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012). De argumenterer alle for, at hver institutionel orden i samfundet har en central logik, som påvirker menneskelig og organisatorisk adfærd. Institutionelle logikker er blevet bredt defineret som et socialt domænes "organisierende principper" eller "spillets regler", og de giver aktører fælles referencerammer eller "kognitive kort" til at vejlede og skabe mening i deres aktiviteter. De institutionelle logikker er vævet ind i strukturer af reguleringsstrukturer og sociale normer, og de specificerer hvilke emner skal overvejes fremtrædende, hvilke mål skal forfølges, hvilke midler skal anvendes, og hvilke standarder skal bruges til at definere succes (Smet, Jarzabkowski, Burke & Spee, 2015: 4-5).

Det er i det lys interessant at undersøge, hvordan en virksomhed jonglerer deres institutionelle logikker, mens de står med udfordringer relateret til COVID-19 pandemien, og ligeledes skal sørge for, at forretningen kører.

I den sammenhæng er Via Trafik et eksempel på en af de virksomheder, som igennem hele perioden har haft stadig godt i gang i produktionen, og som befinder sig i en mere eller mindre stabil tilstand på trods af COVID-19 pandemien. Det er i den forbindelse interessant at kigge nærmere og undersøge, hvordan Via Trafik har været berørt af pandemien og håndteret deres organisatoriske praksisser.

Jeg er på den baggrund nået frem til følgende problemformulering som afsæt for min undersøgelse.

1.1.1 Problemformulering

Hvordan jonglerer Via Trafik med deres institutionelle logikker i en tid præget af udfordringer pga. COVID-19?

1.1.2 Hypotese: kausalsammenhæng bag problemformuleringen

Ud fra hvad der beskrives i litteraturen om institutionelle logikker, så antages det, at individer, grupper og organisationer bruger institutionelle logikker til at skabe forståelse og mening i deres daglige aktiviteter. Ligeledes bruger de institutionelle logikker til at evaluere og arrangere aktiviteterne i tid og rum (Haveman & Gualitieri, 2017).

I den forbindelse har jeg en hypotese om, at institutionelle logikker influerer menneskelige handlinger og adfærd. I sammenhæng med Covid-19 krisen antager jeg, at krisen har medført til en høj grad af usikkerhed i samfundet, hvilket leder til, at mennesker, grupper og organisationer forsøger at genskabe en form for stabilitet i det daglige liv under krisen; aktører forsøger at finde en middleground, mens de befinder sig under krisens forløb.

Med dette sagt, så opstiller jeg en kausalsammenhæng (figur 1), hvor jeg sætter COVID-19 krisen som den uafhængige variabel (X), mens "genskabelse af stabilitet" sætter jeg som den afhængige variabel (Y). Mellem X og Y har vi institutionelle logikker som mekanismen, der kan understøtte kausalsammenhængen, og det er her fokuset for min specialeundersøgelse befinder sig.

Figur 1: Kausalsammenhængen bag hypotesen



Formålet med hypotesen og kausalsammenhængen skal være med til at teste, hvorvidt antagelserne i litteraturen om institutionelle logikker faktisk passer.

1.2 Afgrænsning

Da vi på nuværende tidspunkt befinder os midt i COVID-19 krisen, har pandemien også haft afgørende betydning for mit specialeforløb.

For det første har krisen sat begrænsninger ift. dataindsamlingen. Allerede i starten af min dataindsamlingsperiode i efteråret 2020, blev der indført flere COVID-19 tiltag fra myndighederne (Statsministeriet, 2020). På daværende tidspunkt havde Via Trafik midlertidigt valgt at lukke for eksternt besøg på deres kontorafdelinger. Via Trafik forsøger at holde smitterisikoen på et minimalt niveau på arbejdspladsen ift. de nye orienteringer, som kom fra Sundhedsstyrelsen i efterårsperioden, hvilket gjorde, at interviews blev gennemført via Microsoft Teams fremfor ansigt-til-ansigt. Ligeledes betød det, at besøget hos Via Trafiks afdeling i Birkerød måtte udskydes i første omgang, og senere hen aflyst, da vi dertil kom op på risikoniveau 4 i Danmark i december. I den forbindelse, har det ikke været muligt for mig lave feltobservation, som jeg havde planlagt at udføre under besøget hos virksomheden. Jeg har så søgt at anvende dokumentstudie i stedet for feltobservation, som en alternativ metode, der fokuserer på dokumenter som empirisk materiale til analyse.

1.3 Resumé af rapportens struktur

Før vi bevæger os ned igennem de forskellige afsnit i specialet, vil jeg kort beskrive specialets struktur og forklare rækkefølgen på de følgende afsnit. Formålet med dette er at give læseren et overblik over det samlede speciales opbygning, samt for rationalet bag denne strukturering.

Til at starte med vil jeg i kapitel 2 gøre rede for specialets videnskabsteoretiske afsæt samt valgte metodebegreber. Under videnskabsteoriafsnittet vil jeg mere konkret beskrive grundtræk ved kritisk realisme samt begrunde mit valg af kritisk realisme som videnskabsteoretisk ståsted i min undersøgelse. Efterfølgende vil jeg i kapitlet beskrive de metoder, som jeg har valgt at benytte mig af i indsamlingen af empiri til specialets analyse.

Næstfølgende vil jeg i kapitel 3 gøre rede for den valgte teori omhandlende institutionelle logikker. Dette implicerer i tillæg en beskrivelse af, hvordan andre teoretikere har arbejdet med institutionelle logikker, samt en refleksion over, hvad en analyse, der arbejder med afsæt i kritisk realisme, kan få blik for. Dernæst følger en beskrivelse af, hvordan jeg metodisk har grebet arbejdet med litteraturreview an.

Dernæst kommer vi til analysedelen af specialet. Under dette afsnit gennemgår jeg de forskellige tematikker, som jeg har fundet frem til gennem kodning af mit empiriske materiale.

Efter analyseafsnittet rykker vi ned til diskussionsdelen, hvor jeg diskuterer mit empiriske fund i forbindelse med min hypotese. Dernæst kommer jeg ind på en diskussion omkring hvordan institutionelle logikker kan ses i lyset af kritiske realisme. Til sidste i kapitlet beskriver begrænsninger, som jeg har stødt ind i under mit specialeforløb. Slutningsvis følger konklusionsdelen, hvor jeg kort opsummerer, hvad jeg har fundet frem til igennem min undersøgelse af Via Trafiks jonglering af institutionelle logikker.

2. Videnskabsteori & Metode

I det følgende kapitel vil jeg redegøre for mit valg af videnskabsteoretisk ståsted. Dernæst vil jeg redegøre for mine valg af metoder til undersøgelsen af, hvordan Via Trafik jonglerer med forskellige logikker. Til sidste vil jeg beskrive min case og præsentere de personer og dokumenter, som danner empirisk grundlag for analysen.

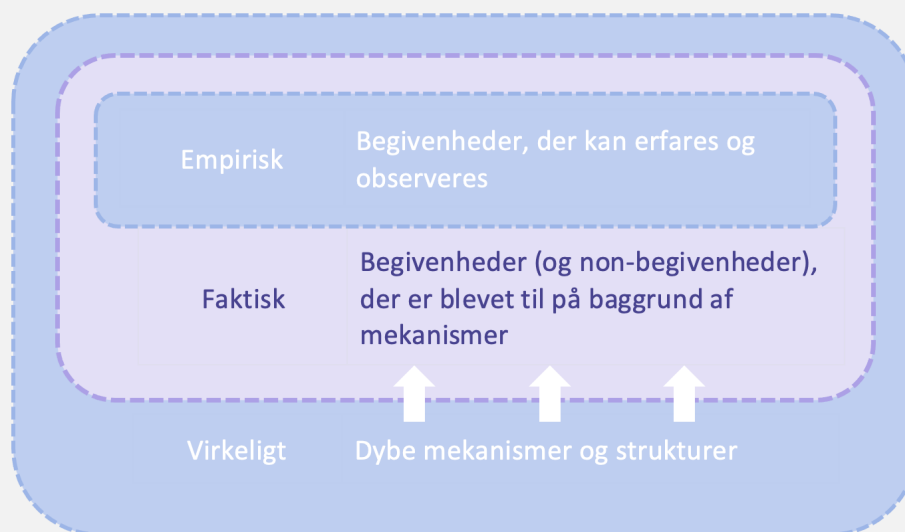
2.1 Kritisk Realisme

Idet min forskningsundersøgelse centrerer sig om institutionelle logikker, ser jeg det oplagt at anvende *kritisk realisme* som videnskabsteoretisk ståsted. Kort fortalt ses kritiske realisme som en videnskabsteori, der befinder sig et sted mellem positivisme og hermeneutik, idet den kombinerer en ontologisk realisme med en epistemologisk subjektivitet (Egholm, 2014: 124, 126).

Kritisk realisme fokuserer på belysningen af de bagvedliggende strukturer eller mekanismer, der former den måde, verden fungerer på. Disse strukturer kan være sproglige, økonomiske, sociale, psykiske, osv., og de findes i alle naturvidenskabelige, samfundsvidenskabelige og humanistiske sammenhænge (Egholm, 2014: 116). Genstandsfeltet i kritisk realisme befinder sig derved i det kollektive samt de strukturer og mekanismer, der danner baggrund og skaber mulighed for kollektivernes handlinger.

Kritiske realisme antager som udgangspunkt, at sociale strukturer og mekanismer eksisterer i virkeligheden, også selvom, at de ikke kan iagttages direkte (Egholm, 2014: 128). Ligesom strukturer og mekanismer på *det virkelige niveau* fra Roy Bhaskars treniveauske model (se figur 2), betragter jeg institutionelle logikker som en generativ mekanisme – en bagvedliggende, kausal kræft med en potentiel evne til at skabe handlingsmuligheder og fænomener – i sammenhæng med menneskelig adfærd ift. COVID-19 pandemien (Haveman & Gualtieri, 2017).

Figur 2: Verden bestående af tre niveauer.



(Egholm, 2017: 126)

I teorien betragtes de materielle og kulturelt symbolske fænomener som manifestationer af logikker, idet de fremtræder på "overfladen" gennem menneskelig handling styret af disse logikker (Haveman & Gualtieri, 2017). Med kritisk realisme betragter jeg dermed en institutionel logik ikke som et såkaldt fænomen, der opstår på *det faktiske niveau* på samme måde, som f.eks. organisatorisk praksis og kultur vil opstå, men rettere som en skjult årsag bag fremkomsten af fænomener (Haveman & Gualtieri, 2017). Både det virkelige niveau og det faktiske niveau fra Bhaskars model hører under den ontologiske del af kritisk realisme, eller som Bhaskar betegner som *den intransitive dimension*. (Egholm, 2017: 125).

Vigtigt bliver det dog at påpege, at mens vi har strukturer og mekanismer, som influerer mulighedsbetingelserne for menneskelig handling, bliver strukturerne konstant genfortolket af mennesker. På *det empiriske niveau*, som hører under den epistemologiske del af kritisk realisme, også betegnet som *den transitive dimension*, har vi vores erfaringer og observationer af virkeligheden. Det er her, at vi udvikler teorier og analyser omkring verden, hvor disse vil altid være nuanceret på baggrund af, hvordan vi opfatter denne verden (Egholm, 2014: 125-126).

Kritiske realisme er også reduktionistisk og nomotetisk. Dette betyder, at formålet er at kunne sige noget generelt om, hvordan strukturerne former mennesker og deres handlinger. Der fokuseres kritisk på, hvad fænomener er i virkeligheden, frem for hvordan de opfattes af de mennesker, der oplever dem (Egholm, 2014: 127-128). Det skal dog ikke forstås sådan, at kritisk realisme søger at afdække generaliseringer, men snarere handler det om at forstå og forklare de underliggende mekanismer (Bygstad & Munkvold, 2011: 3).

2.2 Valg af Metode

Som udgangspunkt startede jeg med at bevæge min undersøgelse gennem en deduktiv tilgang, da jeg opstillede en hypotese ud fra, hvad litteraturen beskrev om institutionelle logikker. Men idet jeg valgte at arbejde med kritisk realisme, ændrede min tilgang sig til at være retroduktiv.

Retroduktion handler om at se deduktion og induktion som en samlet bevægelse, der nødvendigvis må gennemføres i ens undersøgelse, frem for at skelne mellem de to tilgange. I betragtning af, at strukturer og mekanismer ikke kan iagttages direkte, må jeg som forsker få adgang på en anden måde. Det betyder, at jeg først og fremmest må antage, at de underliggende strukturer og mekanismer eksisterer. Dernæst opstiller jeg hypoteser på baggrund af andre sammenhænge, der minder om den sammenhæng, som jeg vil studere. Derefter testes hypotesernes brugbarhed, når disse bliver afprøvet på den empiri, der kan indsamles. Hvis hypoteserne viser sig at holde, kan det ses som et tegn på, at den underliggende struktur findes (Egholm, 2014: 127-128).

2.2.1 Kvalitativ casestudie

I specialet undersøger jeg problemstillingen som et kvalitativt casestudie som forskningsstrategi, med Via Trafik som den valgte case. Ifølge Flyvbjerg (2010: 467-468) er et kvalitativ casestudie særligt velegnet til at opnå konkret, kontekstbunden viden, hvilket er det jeg søger efter, når jeg studerer måden, hvorpå virksomheder kan blive udfordret i deres jonglering af institutionelle logikker under en pandemi, ved at tage

konkret afsæt i, hvordan Via Trafik jonglerede med deres institutionelle logikker under COVID-19 pandemien. Casestudiet er desuden også velegnet til både at udvikle og afprøve hypoteser, samt andre forskningsaktiviteter, hvilket jeg også vil gøre, idet jeg [xxx] (Flyvbjerg, 2010: 473).

Eftersom jeg vil undersøge, hvordan institutionelle logikker fungerer som drivkræft bag Via Trafiks praktiske håndtering af de ændrede betingelser for arbejdet under COVID-19, har jeg valgt at arbejde kvalitativt i min undersøgelse. Den kvalitative tilgang giver netop afsæt for at undersøge sociale og konceptbetingede fænomener, der ikke er lette at måle gennem kvantitative studier. Denne type af empiri kan typisk kun indsamles gennem aktørers udtalelser (Flyvbjerg, 2010: 486).

2.2.2 Casebeskrivelse: Via Trafik

Via Trafik Rådgivning A/S er et dansk ingeniørfirma inden for trafikrådgivning. Firmaet blev stiftet i år 2000 og har lige siden vokset fra at være en lille virksomhed bestående af tre ingeniører til at være et større firma med ca. 60 ansatte. Via Trafik har gennem sin levetid arbejdet med store projekter for kommuner, stat- og trafikselskaber og private. Ledelsen i Via Trafik består af firmaets tre partnere, herunder Mogens Møller, Peter Stanley Andersen og Ulrik Valentin. Hver af de tre partnere ejer en tredjedel af firmaet og er fælles om ansvaret for den overordnede ledelsesrolle (Bilag 7: 2; Bilag 3: 1).

Organisationen er fordelt i tre forskellige teams, som arbejder tæt sammen på tværs af de to afdelinger. *Team Plan* er specialiseret inden for trafikplanlægning; *Team Model* varetager opgaver med trafikmodeller- og analyser, og til sidst men ikke mindst står *Team Vej* med trafik- og vejprojekter (Bilag 7: 2). Hvert team har en teamsleder, som varetager den overordnede koordinering af det team, som vedkommende er leder for, samt tager beslutninger ift. medarbejdernes uddannelsesplaner og mus-samtaler. Ansatte der hører sammen ind under et team, deles i mindre grupper og udfører projekter i disse grupper (Bilag 3: 1; Bilag 6: 4).

Virksomheden har to afdelinger, som ligger i Birkerød og Århus (Bilag 7: 2). Birkerød-afdelingen har deres egen bygning, hvor de fleste af deres medarbejdere befinder sig i. Århus afdelingen er lokaliseret i Navitas, som er en stor fælleskontorbygning ejet af INCUBA A/S., og ca. 80 virksomheder har kontor i Navitas. Ligeledes befinder Aarhus Maskinmesterskole (AAMS) og ingeniøruddannelserne på Aarhus Universitet sig i bygningen (INCUBA, u.å.).

Idet Via Trafiks Århus afdeling ligger i Navitas, betød det, at udover retningslinjerne fra Sundhedsstyrelsen har de ansatte fra Århus afdelingen retningslinjer fra INCUBA, som de også skal følge (Bilag 2: 8-9). Eksempelvis lukkede INCUBA receptionerne og kantineerne i Navitas, og alle virksomheder og lejere kunne tilgå kontorerne som normalt. Dog var indgangene til bygningen kun tilgængeligt via adgangskort (INCUBA, 2020). Michael fortalte ligeledes, at under perioden, hvor samfundet havde begyndt at åbne op igen, havde de købt en masse mundbind, som de skulle gå rundt med, når de var ude på gangene og nede i kantine (Bilag 2: 9).

Da COVID-19 ramte Danmark i starten af året 2020, havde Via Trafik rettet sig efter Sundhedsstyrelsens anbefalinger. Ved starten af nedlukningen, sendte virksomheden deres medarbejdere hjem, og de fleste begyndte at arbejde hjemmefra fremfor på arbejdspladsen. Overordnet set havde virksomheden oplevet både fordele og ulemper ift. COVID-19 pandemien.

Ledelsen kunne se, at der var stadig godt i gang i deres produktion. Der var nogle få opgaver, der blev standset af praktiske årsager, mens andre opgaver opstod, idet Via Trafik stadigvæk kunne tilbyde deres service yderligere (Bilag 2: 4; Bilag 3: 7). Virksomheden oplevede også en stigning i deres arbejdsproduktion, som ikke opstod på grund af pandemien, men snarere skete det samtidigt med, at nedlukningen fandt sted. Via Trafik havde omkring starten af året 2020 vundet et stort projekt fra Københavns Kommune (Bilag 11: 1). De var i stand til at gennemføre dette projekt uden at blive hindret af udfordringer i forhold til pandemien, som Mogens fortalte i mit interview:

Jamen, det er både om cykelisme og mobilitet, planlægning i det hele taget i... kan man sige. Uafhængigt af corona-krisen, så havde vi starten af året vundet en ret stor opgave i

Københavns kommune, hvor vi laver nogle analyser af, hvad der skal til for, hvis Københavns kommune skal blive CO2-neutrale. Og der er trafikken et område, som der mange cykler. Så er der stadig rigtig mange, der kører bil... Hvordan får man mindske det? Og den opgave gik nærmest i gang samtidigt med, at nedlukningen kom. Og den har vi altså klaret virtuelt. Den er vi i fuld gang med, så det er, kan man sige, det er ikke en opgave, som er opstået på grund af corona-situationen, men en opgave, som kunne køre uhindret, som fylder ret meget, så det er ligesom en af de opgaver, vi arbejder med. (Bilag 3: 7)

2.2.3 Semistruktureret interview

I forhold til hvilken interviewform skulle anvendes til indsamlingen af data, planlagde jeg i begyndelsen af specialeforløbet at benytte semistruktureret interview. Gennem interviewformen kan jeg med fordel strukturere en interviewguide og danne et overblik over spørgsmål, som jeg ønsker at få besvaret. Interviewguiden bruges løst i den forstand af, at interviewereren bruger guiden sideløbende til at sørge for at forblive på relevante emner eller temaer, men ligeledes holder det åbent, så interviewereren kan spørge yderligere ind til udtalelser givet af informanter under interviewforløbet (Bryman, 2012: 471).

I mit metodiske forløb startede jeg med at skabe kontakt med Via Trafik. Jeg fik talt med Mogens Møller og spurgte, om Via Trafik vil medvirke til min specialeundersøgelse. Gennem denne kontakt fik jeg adgang til at deltage i et ledelsesmøde, og senere hen fik jeg talt med en topleder, en mellemlider, og to medarbejdere. På den måde fik jeg indblik i hver af de forskellige organisationsled i virksomheden.

Originalt var det min tanke at gennemføre interviews ansigt-til-ansigt med informanterne, men dette blev desværre ikke en mulighed. På daværende tidspunkt ønskede Via Trafik at undlade besøg fra eksterne parter, især på grund af de restriktive forhold med COVID-19. De fire semistruktureret interviews blev derfor foretaget virtuelt gennem Microsoft Teams.

2.2.4 Informanter

Mit ønske var at indsamle empirisk materiale gennem samtaler med personer i de forskellige organisatoriske niveauer i Via Trafik. På den måde vil jeg kunne få et indblik i virksomheden på både ledelses- og medarbejderplan, og derved mulighed for at opspore mønstre, der kan forklare, hvordan Via Trafik har jongleret med forskellige institutionelle logikker. Min kontakt til Via Trafik sikrede mig et møde med virksomhedens topledere og teamledere, samt interviews med fire individuelle personer fra Via Trafik.

Informant 1: Mogens Møller

Mogens er partner og medstifter i Via Trafik. Han var med til at stifte Via Trafik for ca. 22 år siden sammen med Peter Stanley Andersen og Ulrik Valentin Hansen. En tredjedel af hans arbejde består af en ledelsesfunktion, mens to tredjedele er fagligt. Meget af hans arbejde handler om projektledelse og store projektopgaver, samt faglig sparring. Mogens har bl.a. ansvaret for PR og tilbud. Faglig udvikling og uddannelse har han som overordnet ansvar for, hvor Mogens faciliterer for de forskellige teams, så de kan udvikle sig fagligt. Derudover deltager han i konferencer og har konferenceindlæg (Bilag 3: 3).

Mogens har været projektleder for en lang række forskellige opgaver inden for planlægning og gennemførelse af trafikanalyser, trafikprognoser, kapacitetsberegninger og signalteknik; udformning af gader, pladser og stier, fartdæmpede veje, trafikterminaler og parkeringsanlæg; overordnet trafik- og hastighedsplanlægning, trafiksikkerhedsrevision og – analyser samt trafikale handlingsplaner. Derudover er Mogens også underviser og foredragsholder inden for fagemnerne tilgængelige færdselsarealer, bløde trafikanter og trafikikkerhed (Via Trafik, 2017). Han underviser bl.a. på Vejsektorens Efteruddannelse og holder gæsteforelæsninger på DTU (Bilag 3: 3).

Mogens har været teknikumingeniør i 26 år og har stor erfaring med komplekse planlægnings- og projekteringsopgaver i forbindelse med borgerinddragelse og behovsanalyser for trafik og veje. Fra år 2001 til 2011 har Mogens været vejregelsekretær i forbindelse med tilgængelighed, og derved har han stor erfaring med udformning af færdselsarealer, der tilgodeser ældre og handicappede. Siden 2012 har han været vejregelsekretær for Vejregelgruppen for kollektiv trafik på veje (Via Trafik, 2017).

Informant 2: Nazan Ates

Nazan er sekretær og bogholder for Via Trafik, og hun har været ansat hos virksomheden siden år 2016. Som sekretær passer hun både omstillingen og har ansvaret for firmaets daglige økonomi. Som bogholder varetager hun opgaver inden for bogføring, bl.a. fakturaudskifter og betalinger af regninger og bogføringsbetalinger (Bilag 4: 1-2). Nazan har tidligere haft sekretær- og bogholderjobs fra 2001 til 2008, hvor hun efterfølgende har været ansat som bogholder hos DELTA fra 2008-2016 (Via Trafik, 2017).

Informant 3: Mia Vajhøj

Mia er uddannet vej- og trafikingeniør i Århus og blev ansat i Via Trafik d. 1. februar i 2020, ca. en måned før samfundet lukkede ned. Før hun blev ansat, har hun været studiemedhjælper og ingeniørpraktikant hos virksomheden fra 2018 til 2020. Hendes daglige funktion er projektmedarbejder, hvor hun primært arbejder med projektering i 2D og 3D (Bilag 5: 1; Via Trafik, 2017). Mia har nøglekompetencer inden for geometrisk udformning af stier og veje, signalanlæg, rundkørsler, parkeringsanlæg, ramper, herunder afdækning af køretøjers arealbehov; 2D og 3D projektering af sti- og vejprojekter; samt vejprojektering i MicroStation og AutoCad (Via Trafik, 2017).

Informant 4: Martin Neve

Martin er trafikplanlægger hos Via trafik. Hans funktion er projektleder, eller gruppeleder som det også kaldes for i virksomheden. Dette betyder, at han har ansvaret for koordineringen af de medarbejdere, som han er i gruppe med. Hans rolle svarer til en mellemleders rolle, da han arbejder med løsning af konkrete opgaver inden for en tidsfrist (Uddannelsesguiden, 2021). Martin er desuden også projekteringsingeniør, og han har været hos Via Trafik i siden år 2013 (Bilag 6: 1). Før han blev ansat i firmaet, har Martin tidligere arbejdet i Brøndby Kommune som vejingeniør og trafikbestiller. I den forbindelse har han erfaring inden for kommunal sagsbehandling og indsigt i den politiske sagsgang (Via Trafik, 2017).

2.2.5 Operationalisering

Ifølge kritisk realisme befinder generative mekanismer sig i centrum af metodologien. Når jeg skal forsøge at forstå og forklare, hvordan en institutionel logik har indflydelse på menneskers adfærd og handlinger, må jeg derved forsøge at identificere de generative mekanismer, der kan svare på min problemformulering. I dette speciale vil jeg undersøge institutionelle logikker som en generative mekanisme bag den måde, som ledelsen og medarbejderne i Via Trafik handlede på, når de stod overfor udfordringer relateret til håndteringen af COVID-19.

For at identificere de generative mekanismer besluttede jeg at arbejde med en operationalisering af teoribegrebet ”institutionelle logikker”. Specifikt valgte jeg at bruge Adcock & Colliers model for målingsvaliditet (2001). Ifølge Adcock & Collier kan modellen bruges til både kvantitativ og kvalitativ forskning på en Målingsvaliditet handler specifikt om, hvorvidt operationalisering og scoring af cases i tilstrækkelig grad afspejler det koncept, som forskeren søger at måle.

Idet institutionelle logikker ikke kan iagttages direkte, men i stedet gennem materielle og symbolske fænomener, har jeg valgt at anvende modellen til at operationalisere begrebet institutionel logik. Adcock & Colliers (2001: 530) model har fire niveauer, som er følgende:

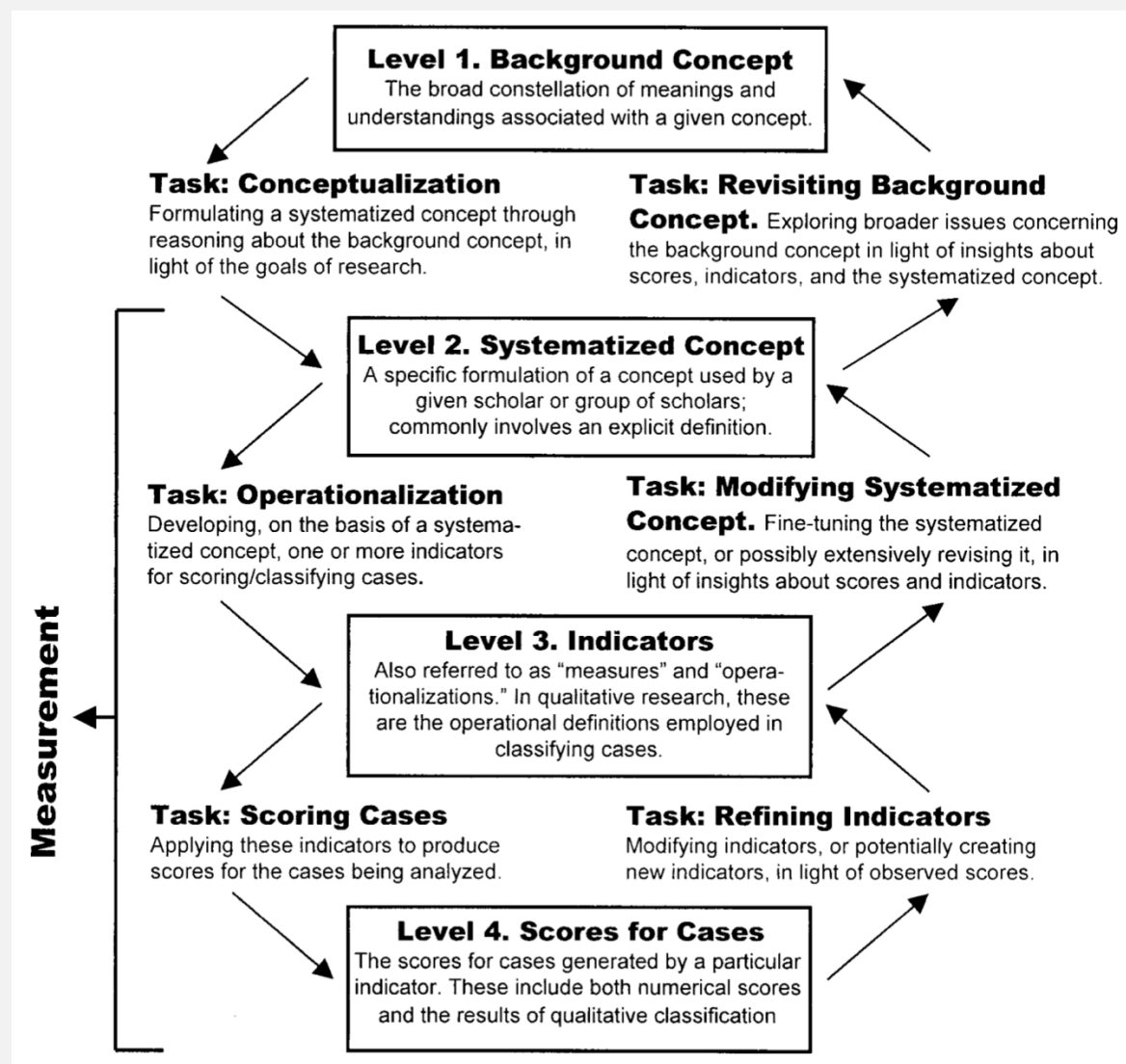
Niveau 1 – Baggrundsbegreb: *Den bredeste konstellation af potentielt forskelligartede betydninger og forståelser forbundet med et givet begreb.*

Niveau 2 – Systematiserede begreb: *Den specifikke formulering af et begreb, der er vedtaget af en bestemt forsker eller gruppe af forskere. Normalt er det formuleret i form af en eksplicit definition.*

Niveau 3 – Indikatorer: *Dette niveau inkluderer enhver systematisk scoringsprocedure, fra simple målinger til komplekse aggregerede indekser. Den omfatter ikke kun kvantitative indikatorer, men også de klassifikationsprocedurer, der anvendes i kvalitativ forskning.*

Niveau 4 – Scoring af cases: *Scoringerne for cases, der er genereret af en bestemt indikator. Disse inkluderer både numeriske scoringer og resultaterne af kvalitative klassifikationer.*

Figur 3: Adcock & Colliers (2001) Model

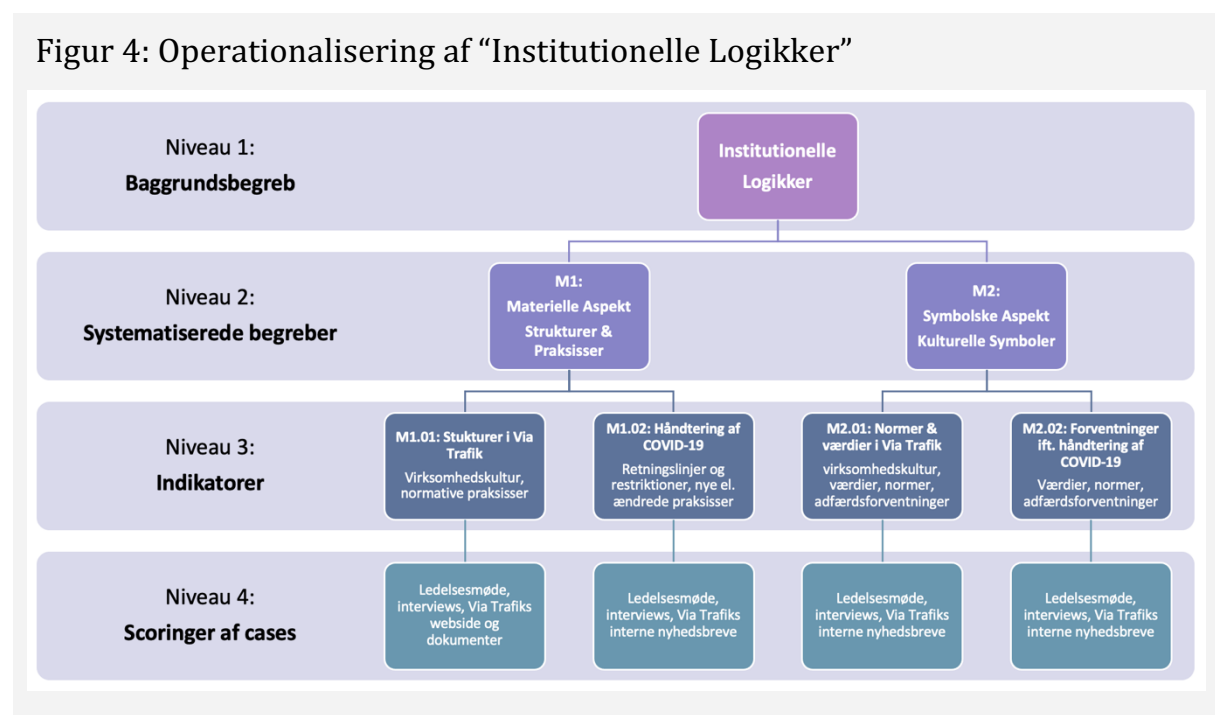


(Adcock & Collier, 2001: 531)

Idet institutionelle logikker ikke kan observeres direkte, må jeg i stedet for gøre dette igennem en empirisk observation af logikkernes materielle fænomener. Haveman &

Gualtieri (2017) argumenterer for, er institutionelle logikker ikke materielle konstruktioner, i den forstand at de ikke er organisatoriske strukturer, praksisser eller politikker, og de er heller ikke ritualer eller roller. Disse materielle fænomener er kommet som en konsekvens af menneskelige handling styret af de institutionelle logikker. Dette betyder således, at jeg må fokusere på logikkernes materielle fænomener, som f.eks. Via Trafiks daglige arbejdspraksisser, i min undersøgelse af logikkerne. Yderligere argumenterer Haveman & Gualtieri (2017), at hvis vi skal forsøge at blive klogere på institutionelle logikker, kan dette kun gøres igennem deres materielle fænomener, idet relationen mellem en institutionel ordens materielle fænomener og kulturelle symboler er det, som danner dens centrale logik.

Jeg har dermed valgt at inkorporere logikkernes materielle og symbolske aspekter som systematiserede begreber i min operationalisering. Figuren nedenfor viser en illustration af, hvordan jeg har operationaliseret begrebet ”institutionelle logikker”.



Dernæst begyndte jeg at udforme en interviewguide. Interviewspørgsmålene blev først formuleret ud fra min operationalisering af begrebet ”institutionel logik”, hvor halvdelen af spørgsmålene handlede om det materielle aspekt af institutionelle logikker, mens den

anden halvdel handlede om det symbolske aspekt (se bilag 1). Efter at jeg deltog i ledelsesmødet, reviderede jeg interviewguiden yderligere; den indsamlede empiri fra ledelsesmødet viste sig at bekræfte relevansen i de spørgsmål, som jeg formulerede i starten af, og ligeledes ledernes udtalelser blik for yderligere formulering af opfølgende spørgsmål.

For at give et eksempel, så nævnte en af lederne, om hvorvidt det var et godt signal at sende til omverdenen, hvis virksomheden valgte at arrangere deres årlige teamsdage, hvor afdelingerne mødes på tværs i et samlet sted, under COVID-19 pandemien (Bilag 2: 12). Udtalelser som denne blev ikke uddybet videre under gruppeinterviewet, hvilket gjorde, at jeg tilføjede nye spørgsmål i min interviewguide for at spørge dybere ind til dem. Ligeledes, idet nogle af spørgsmålene fra den første version af interviewguiden blev mere eller mindre besvaret under ledelsesmødet, fjernede jeg bevidst de allerede besvarede spørgsmål, således at nye, mere dybdegående spørgsmål kunne få plads. Nogle andre blev mere eller mindre omformuleret, således at de relaterede mere til, hvad der blev fortalt under gruppeinterviewet.

2.2.5 Empiri

Primær empiri, som jeg arbejder med i mit speciale, er 4 transskriberinger af mine interviews med informanterne fra Via Trafik. For at gøre citater i transskriberingerne lettere at læse har jeg undladt at indsætte tøve lyde og gentagelser, hvor de synes ubetydelige. Dette er på baggrund af, at min fokus befinder sig mere på, hvad interviewpersonerne fortæller, fremfor på måden, hvorpå de kommer frem til deres udtalelser. Tøve-lyde, som til gengæld virker betydningsfulde, har jeg valgt at tilføje i transskriberingerne.

Af andre primære empiri, som jeg har fået indsamlet, er bl.a. en serie af Via Trafiks egne nyhedsbreve, "VIAvis", som blev sendt ud til hver af virksomhedens medarbejdere. Ledelsen har klassificeret disse nyhedsbreve med titlen 'Corona-nyt', og i alt har jeg fået otte udgivelser. Disse interne organisatoriske nyhedsbreve har jeg valgt at inddrage, idet de relevant kan give os indblik i, hvad der skete i Via Trafik under perioden fra marts

2020, hvor COVID-19 pandemien havde mest indflydelse på det danske samfund, f.eks. med nedlukningen.

Af sekundær empiri har jeg benyttet Via Trafiks hjemmeside samt yderligere dokumenter, som jeg har fået af virksomheden. Desuden har jeg anvendt akademiske fagbøger, videnskabelige artikler samt online sider, som jeg løbende refererer til i henhold til dele af specialeprojektet, som deres litterære indhold er relateret til.

2.2.6 Kodning af empiri

Jeg har valgt at anvende kodning til at analysere mit indsamlede empiriske materiale. Kodning er en proces, hvorpå forskeren segmenterer og mærker tekst med "koder" til at forme beskrivelser og brede temaer i dataen. Ifølge Creswell (2012: 243) er formålet med kodningsprocessen at skabe mening i tekstdata, opdele dem i tekst- eller billedsegmenter, mærke segmenterne med koder, undersøge koder for overlapning og redundans og kollapse disse koder til brede temaer.

Ifølge Smet et al. (2015: 4-5) kan alle institutionelle logikker operationaliseres, kodes og sammenlignes langs deres "elementære kategorier eller "byggesten", såsom deres respektive kilder til legitimitet, autoritet eller identitet, samt deres grundlag for opmærksomhed, normer eller strategier.

Som det første trin i analysen af mit materiale har jeg udført det, som Creswell (2012) kalder for en foreløbig eksplorativ analyse. Denne proces består af at udforske af dataen, som sigter mod for at opnå en overordnet fornemmelse for dataen, at huske idéer, at tænke på organiseringen af dataen, og at overveje om der er behov for mere data. Det som jeg har gjort er, at imens jeg transskriberede interviewene, så fik jeg allerede øje på nogle af de ting, som blev nævnt af informanterne, og som jeg fandt interessant. Disse "ting" blev til "huskede idéer". Efter transskriberingen foretog jeg en gennemlæsning af dataen, hvor jeg noterede og markerede citater, der kunne "beskrive" udvalgte temaer.

Nedenfor har jeg kort beskrevet de udvalgte tematikker, som har jeg fundet frem til gennem kodningen af mit empiriske materiale:

1. Håndtering af COVID-19

Dette tema handler om, hvordan Via Trafik har håndteret COVID-19 i deres organisation, såvel som i deres to afdelinger i Birkerød og Århus. Dette drejer sig om den måde, som Via Trafik havde forholdt sig til de statslige restriktioner og retningslinjer.

2. Det sociale i Via Trafik

Det næste tema vedrører det sociale aspekt ved organisationen, herunder organisationskulturen, medarbejdernes sociale samvær med kollegaer, samt socialt engagerende praksisser og arrangementer.

3. Hjemmearbejde

Det tredje tema kommer ind på de ansattes hjemmearbejde. Her drejer det sig om medarbejdernes oplevelse af at skifte fra at arbejde på kontoret til at arbejde hjemmefra, samt andre forekomster relateret til hjemmearbejde.

4. Prioritering af vitale funktioner

Dette tema handler om medarbejderes rollefunktioner i Via Trafik, og hvordan COVID-19 har pandemien har ændrede eller skabt ny betydning for virksomhedens drift.

5. Gruppearbejde & møder

Det femte tema involverer medarbejdernes interne gruppearbejde og møder med eksterne kunder, herunder fysiske såvel som virtuelle møder, koordinering og styring af møderne samt opgaver, mv.

6. Firmaets udvikling

Det sjette tema handler om hvilken betydningen COVID-19 krisen har haft på Via Trafiks udvikling som forretning. Her drejer det sig om strategier som medarbejdernes faglig udvikling, promovering af firmaet, deltagelse i konferencer, undervisning, foredrag og samarbejde med studerende.

3. Teori

Under dette afsnit vil jeg gennemgå den teoretiske del af mit speciale. I første omgang begynder vi med litteraturreview. Dernæst følger en overordnet introduktion af teorien om institutionelle logikker. Derefter kommer jeg dybere ind på nogle af teoriens grundlæggende antagelser, herunder Thornton et al.s (2012) videreudviklede framework af Friedland & Alford's (1991) koncept om det interinstitutionelle system.

3.1 Litteraturreview

3.1.1 Institutionelle logikker & kritisk realisme

Midlertidigt findes der ikke meget litteratur om institutionelle logikker, der taget udgangspunkt i det kritisk realistiske perspektiv. Til trods for dette, eksisterer der nogle få fremtrædende værker og undersøgelser, der har arbejdet dybdegående med institutionelle logikker i lyset af kritisk realisme. Et eksemplarisk casestudie er eksempelvis Christian U. Madsen & Susanne B. Waldorff's (2019) undersøgelse på institutionelle logikker i arbejdsmiljøledelse. Her beskriver de om, hvordan kritiske realisme kan bruges til at kombinere med det institutionelle logik perspektiv.

For det første bygger kritisk realismens ontologi på en idéen om et 'stratificeret' verden, hvor den sociale verden er opdelt i tre distinkte, men indbyrdes forbundne domæner. Som tidligere nævnt i videnskabsteori afsnittet er disse de tre domæner, som Bhaskar kalder for det empiriske niveau, det faktiske niveau og det virkelige niveau. Denne stratificeret ontologi svarer til idéen om flere niveauer af analyse fra det institutionelle logik perspektiv (Madsen & Waldorff, 2019: 13-14). Thornton et al. (2012) lægger vægt på antagelsen om, at institutionelle ordner opererer på flere analyseniveauer, og at aktører er indlejret i 'højere' orden-niveauer, herunder individuelle, organisatoriske, feltmæssige og samfundsmæssige. Denne metateori i det institutionelle logik perspektiv er vokset omkring Friedland & Alford's (1991) interinstitutionel system koncept, som forudsætter, at institutioner opererer på flere analytiske niveauer med potentiale for interagerende effekter på tværs af niveauerne (Thornton et al., 2012: 13). På et samfundsniveau kan de institutionelle ordner, der har hver sit eget sæt af værdier,

styringsmåder, legitimitet og autoritet, således blive til konkrete organisatoriske praksisser, der formidles gennem institutionelle felter (Madsen & Waldorff, 2019: 14).

For det andet påpeger Madsen & Waldorff (2019: 14), at selv Thornton, Ocasio & Lounsbury (2017) i deres refleksioner over udviklingen af logik perspektivet har fremsat den ontologiske påstand om, at institutionelle logikker er virkelige fænomener. Logikkerne er reelle på samme måde, som bureaukrati, social netværk og kultur er reelle. På den måde kan institutionelle logikker ses som reelle domæner, der betegner sociale strukturer på det dybere (virkelige) niveau (Madsen & Waldorff, 2019: 14-15).

I andre videnskabelige artikler, har forskere brugt socialkonstruktivisme med institutionelle logikker, hvorved at logikkerne forstås som socialt konstruerede (Haveman & Gualtieri, 2017: 3). For eksempel argumenterer Haveman og Gualtieri (2017), at forskere og filosoffer inden for samfundsvidenskaberne definerer social konstruktion på snesevis af måder, men alle definitioner involverer social interaktion, som skaber delte, interpersonelle forståelser af sociale objekter, hvilket gør dem "udvendige" for ethvert individ og derfor tilsyneladende objektive. At bedømme en tings værdi er en social proces, hvor vi reflekterer over de vurderinger, som andre har truffet af de samme eller lignende typer ting. På den måde er de institutionelle logikkers ydre og objektivitet det, der gør logikkerne "institutionelle", idet de opfattes som "sociale fakta" eller som kollektive repræsentationer af den sociale virkelighed. Yderligere argumenter Haveman & Gualtieri (2017), at de institutionelle logikker er historisk betingede, hvilket betyder, at de varierer over tid og på tværs af rummet, afhængigt af magtfordelingen mellem sociale aktører, eksisterende kulturelle eller materielle teknologier og sociale aktørers mål (Haveman & Gualtieri, 2017: 3).

3.1.2 COVID-19 & organisatorisk arbejde

På grund af de alvorlige omstændigheder forårsaget af pandemien er selv organisationer, der tidligere havde modstået idéen om fjernarbejde, blevet tvunget til at ændre sig for at tilpasse til den nye virkelighed (Jacks, 2021: 94). Desuden er virksomheder blevet tvunget til at operere i konstant krisetilstand, hvor de skal forholde sig til den konstante

introduktion af nye sundheds- og sikkerhedsbestemmelser. Den individuelle arbejder har måtte lære nye måder at arbejde på, at tilpasse sig til skiftende arbejdsskift og farer, samt omdefinere arbejds- og familiegrænser (Muzio & Doh, 2021: 4).

Siden COVID-19 har vi en lang større omfattende brug af digitale teknologier, og i dag er fjernarbejde hurtigt blevet til den nye kulturelle norm rundt i hele verden. Flere CIO'ere har måtte ændre deres IT-infrastruktur, sådan at deres medarbejdere kan arbejde produktive hjemmefra eller fra et sted uden for arbejdspladsen (Jacks, 2021: 93). Der kan være nogle positive aspekter i fjernarbejde. Især for 'hvide kraver' arbejdere er der flere muligheder for dem mht. børnepasningsproblemer og tidsplan fleksibilitet. Desuden kan de også spare omkostninger på transport, f.eks. benzin til bilen og den tid, det tager at bevæge sig regelmæssigt frem og tilbage mellem to steder. På længere sigt, kan fjernarbejde samt dets associerede teknologier blive til en transformerende kraft for organisationer (Jacks, 2021: 94). På den anden side kan der være negative aspekter i fjernarbejde. For eksempel vil det ændre arbejdskulturen i virksomheder, hvor kropssprogskommunikation går tabt over videokonferencer, og små samtaler før og efter møder forsvinder helt væk. Ligeledes vil praktikanter gå glip af 'heldige' gang samtaler med ledere, der kan potentielt give dem værdifuld synlighed (Jacks, 2021: 94). Yderligere kan det forårsage et større behold for kontrol og koordinering, idet eksisterende organisatoriske rutiner, procedurer og systemer er sværere at strække ud til virtuelt og hjemmebaseret arbejde (Muzio & Doh, 2021: 2).

3.1.3 COVID-19 & institutionelle logikker

Muzio & Doh (2021: 5) fortæller ligeledes, hvordan COVID-19 pandemien har "pludselig og dramatisk stoppet, hvad der ser ud til at være en ubønhørlig stigning i 'markedslogikken', og næsten overnat fortrængt den med værdier, diskurser og praksisser forbundet med alternative logikker", såsom 'statslogikken' og 'fællesskabslogikken'. De beskriver, at staten har fået en større central rolle på tværs af alle økonomiske og samfundsmæssige sektorer ved at indføre hidtil usete niveauer af reguleringer og lukke hele sektorer ned, mens den søger at udvide andre hurtigt gennem statslig indgriben, øget finansiering og deregulering. Statens 'grænser' har strakt sig ud

til det punkt, at selv i markedsorienterede lande som Storbritannien er halvdelen af arbejdsstyrken nu direkte afhængig af statens beskæftigelse eller tilskud. På tværs af medierne og offentlige diskurs er prioriteter som økonomisk vækst, solidaritet og virksomhedsfrihed nu blevet underordnet af prioriteter som sikkerhed, kollektiv velvære og samfundsmæssige sammenhængskraft (Muzio & Doh, 2021: 5).

3.2 Teoriafsnit

3.2.1 Institutionelle logikker

Institutionelle logikker er et begreb inden for institutionel teori, og som blev introduceret af Friedman & Alford (1991) i deres essay, *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*. Som en kritik mod rational choice theory og makrostrukturelle perspektiver, udarbejdede forfatterne en detaljeret analyse af institutionelle logikker, hvor de udforskede forholdet mellem individer, organisationer og samfund. Efterfølgende reformulerede Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012) begrebet om institutionelle logikker, skønt de lagde væsentligt mere vægt på materiel praksis end Friedman & Alford har gjort (Haveman & Gualtieri, 2017).

Inden for institutionel teori, er institutioner konventionelt anskuet som "supraorganisatoriske mønstre til at organisere det sociale liv med rod i fælles normer." Friedland & Alford (1991) betragter denne definition af institutioner for at være utilstrækkelig, da den lægger vægt på en udvendig normativ orden i modsætning til en indre kognitiv orden. De argumenter for, at institutioner bør rekonceptualiseres som *samtidigt materielle og idealistiske*; som *systemer af tegn og symboler*; og som *rationelle og transrationelle*. Deres alternative konceptualisering af institutioner inkluderer forestillingen om, at samfundet er dannet gennem flere institutionelle logikker. De foreslår dermed, at institutioner bør anskues som "*supraorganisatoriske mønstre af menneskelig aktivitet, hvorpå individer og organisationer producerer og reproducerer deres materielle substans og organisere tid og rum*". Med andre ord foreslår de, at institutioner bør ses som *symbolske systemer* — som måder at ordne realiteten på — der gør sociale aktørers oplevelse af tid og rum meningsfuld (Friedland & Alford, 1991: 242-243).

I Friedland & Alford's (1991) essay beskriver forfatterne hvordan det moderne vestlige samfund er dannet af større institutioner, som over tid har opnået en høj grad af modstandsdygtighed. Herunder listede de (1) det "kapitalistiske" marked; (2) den "bureaukratiske" stat; (3) "demokratisk" politik; (4) "nukleare" familie; og (5) "kristne" religion (Haveman & Gualtieri, 2017). Ifølge Friedland og Alford (1991) har hver af disse institutionelle ordner både materielle og kulturelle egenskaber, og de er hver for sig drevet af en central logik, der styrer deres organisatoriske principper og giver sociale aktører ordforråd med motiv og en følelse af identitet (Thornton & Ocasio, 2008: 101). Disse centrale logikker er hvad Friedland & Alford (1991) kalder for de *institutionelle logikker*.

Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012: 6) argumenterer, for at institutionelle logikker repræsenterer (1) de referencerammer, der betinger aktørers valg til sensemaking, (2) det ordforråd, som aktørerne bruger til at motivere handling, og (3) aktørernes fornemmelse af sig selv og deres identitet. Logikkerne bestemmer både mål og midler, samt både hvad der værdiansættes og hvordan ting vurderes (Haveman & Gualtieri, 2017).

3.2.2 Statslogik, virksomhedslogik og fællesskabslogik

Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012) har arbejdet videre med Friedland & Alford's (1991) interinstitutionelle system. De udformede en typologisk model af større vestlige institutionelle ordner som idealtyper i det interinstitutionelle system. Deres model indeholder idealtyperne familie, fællesskab, religion, stat, marked, profession og virksomhed. I mit speciale ser jeg særligt på Via Trafiks tre institutionelle logikker inden for "virksomhed", "fællesskab" og "stat".

Fællesskabslogikken er en nyere institutionel orden introduceret af Thornton et al. (2012: 68), der har fanget en del opmærksomhed som en alternativ ramme for organisatorisk adfærd (Smets et al., 2015: 5). Den bygger på idéen om fællesskaber som 'aggregater af mennesker, der deler fælles aktiviteter og/eller overbevisninger, og som

hovedsageligt er bundet sammen af relationer af affekt, loyalitet, fælles værdier og/eller personlig betydning' (Thornton et al., 2012: 69). I betragtning af, at disse ikke-instrumentelle relationer udgør fællesskabsmedlemmer som forbundet og ansvarlige over for hinanden, foreslår Thornton et al. (2012), at en enheds 'viljeenhed' og dens medlemmers 'tro på tillid og gensidighed' tjener som nøglekilder til legitimitet.

Min begrundelse for at vælge disse tre logikker skyldes det skift i spillereglerne forårsaget af epidemien. I dag har vi regler og retningslinjer relateret til covid-19 effektueret af vores regering og sundhedsstyrelse, og de er nødvendige midler til at forhindre yderligere spredning af virussen. Disse retningslinjer, som vi skal følge, er således blevet en nødvendig praksis for Via Trafik, hvilket betyder, at de ikke kun har en virksomhed at drive, men de har også statslige regler i forbindelse med håndtering af covid-19, som de skal overholde. Med andre ord spiller deres statslogik en mere betydelig rolle, imens de befinder sig under epidemien. Jeg vil således antage, at COVID-19 retningslinjerne er praksisser, som virksomheden praktiserer ud fra deres statslogik.

Hvad angår virksomhedslogik og fællesskabslogik, så antager jeg, at disse to logikker manifesterer sig gennem de daglige praksisser, der både foregår i og er relateret til Via Trafik. Med andre ord antager jeg, at de arbejdsmæssige og sociale praksisser bliver praktiseret af virksomhedens organisatoriske medlemmer ud fra deres virksomhedslogik og fællesskabslogik respektivt.

Thornton et al. (2012) argumenterer, at hver institutionel orden i det interinstitutionelle system er sammensat af elementære kategorier eller byggeklodser, som repræsenterer de kulturelle symboler og materielle praksisser. Disse elementære kategorier specificerer de organiserende principper, som former individuelle og organisatoriske præferencer, interesser og repertoiret af adfærd hvormed præferencer og interesser opnås inden for en bestemt ordens indflydelsessfære. Ifølge teorien repræsenterer de elementære kategorier, hvordan individer og organisationer sandsynligvis vil forstå deres følelse af selv og identitet, hvis de påvirkes af en institutionel orden. Med andre ord, hvordan de sandsynligvis vil forstå, hvem de er, deres handlingslogikker, hvordan de

handler, deres ordforråd af motiv, og hvilket sprog, der er fremtrædende (Thornton et al., 2012: 54).

Nedenfor har jeg udformet en tabel, der lister de elementære kategorier eller byggesten (Thornton et al., 2012) for hver af de tre institutionelle ordner:

Tabel 1: Virksomheds-, fællesskabs- & statslogik: Elementære kategorier eller Byggesten

Elementære Kategorier/ Byggesten	Institutionelle ordner		
	Virksomhed	Fællesskab	Stat
<i>Rodmetafor</i>	Virksomhed som hierarki	Fælles grænse	Stat som omfordelingsmekanisme
<i>Kilde til legitimitet</i>	Virksomhedens markedsposition	Enhed af vilje; Tro på tillid og gensidighed	Demokratisk deltagelse
<i>Kilde til autoritet</i>	Bestyrelse; Topledelsen	Engagement i fællesskabets værdier og ideologier	Bureaukratisk dominans
<i>Kilde til identitet</i>	Bureaukratiske roller	Følelsesmæssig forbindelse; Ego tilfredshed og omdømme	Social og økonomisk klasse
<i>Grundlag for normer</i>	Ansættelse i firma	Gruppemedlemskab	Statsborgerskab i nation
<i>grundlag for opmærksomhed</i>	Status i hierarki	Personlig investering i gruppe	Status af interessegrupper
<i>Grundlag for strategi</i>	Øge størrelse og diversificering af firmaet	Øge medlemmers og praksissers status og ære	Øge samfundets gode
<i>Uformelle kontrolmekanismer</i>	Organisationskultur	Handlingers synlighed	Bagrumpolitik
<i>Økonomisk system</i>	Ledelsesmæssig kapitalisme	Kooperativ kapitalisme	Velfærds kapitalisme

Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012)

3.2.3 Institutioner som materielle og symbolske

Ifølge Friedland & Alford (1991: 248) samt Thornton & Ocasio (2008: 105) er det en tredje nøgleantagelse i teorien, at hver af de institutionelle ordner i samfundet har materielle og symbolske egenskaber. Til forskel fra tidligere neoinstitutionel teori, tegner institutionelle logikker sig for dynamikken i både det materielle og symbolske. Friedland & Alford (1991) definerer begrebet *institutionel logik* som en specifik konstellation af materielle praksisser og kulturelle symboler.

Midlertidigt er termen *materiel praksis* et uklart koncept. Da jeg forsøgte at læse i begge forfatteres værker, så fandt jeg desværre ikke en eksplicit teoretisk forklaring på, hvad materiel praksis er. Når forfatterne nævner begrebet i deres tekster, beskriver de, hvordan materiel praksis er relateret til institutionelle logikker som en komponentdel af et socialt konstrueret, sammenhængende mønster. Men *hvad* materiel praksis egentlig skal forstås som er desværre ikke blevet uddybet helt tydeligt. F.eks. skriver Friedland & Alford (1991):

The central institutions of contemporary Western societies—capitalism, family, bureaucratic state, democracy, and Christianity—are simultaneously symbolic systems and material practices. Thus, institutions are symbolic systems which have nonobservable, absolute, transrational referents and observable social relations which concretize them. Through these concrete social relations, individuals and organizations strive to achieve their ends, but they also make life meaningful and reproduce those symbolic systems (Friedland & Alford, 1991: 249).

The routines of each institution are connected to rituals which define the order of the world and one's position within it, rituals through which belief in the institution is reproduced. Voting inaugurations; the signing of contracts; marriages and divorces; the issuance of budgets and plans—each involves real social relationships through which instrumental behavior is accomplished. But each too entails symbolic and ideological constructions of more than instrumental consequences. [...] ... through the quotidian and most institutionalized ritual behaviors, individuals reproduce the symbolic order of the institution and the social relationships that connect this world to a transrational order (Friedland & Alford, 1991: 250).

Umiddelbart betragtes institutioner som symbolske systemer og materielle praksisser. Friedland & Alford beskriver længere nede i teksten, at rutinerne fra hver institution er forbundet med "ritualer", der enten definerer verdens orden og sociale aktørers position inden i den, eller hvorigennem overbevisninger inden for institutionen reproduceres. *Ritualer* lyder til, at de skal forstås i sammenhæng med når vi "holder valg", "underskriver kontrakter", "bliver gift" eller "bliver skilt", "laver budgetter og planer". Disse handlinger, der er blevet oversat til "institutionelle rutiner" og "rituel adfærd", formoder jeg må være de *materielle praksisser*, som Friedland & Alford (1991) beskriver i deres essay. *Demokrati* konkretiseres gennem valg, *køb* af privatejendom gennem ejerskab, og *kærlighed* gennem ægteskab. Hver af disse ritualer er både symbolsk og instrumentel adfærd, som mennesker opfatter som betydningsfuld. Dog nævner forfatterne, at når mennesker køber, stemmer og elsker, er det ikke ensbetydende med, at ejendom, demokrati og kærlighed reelt eksisterer som resultat af praksis. I stedet for mener Friedland & Alford, at institutionelle rutiner og ritualer har en *meningsfuld betydning* for de mennesker, som kun praktiserer disse rutiner og ritualer i relation til *transrationelle symbolske systemer*, og at disse systemer kun giver mening ift. rutinerne og ritualerne (Friedland & Alford, 1991: 250).

Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012:10) refererer til *strukturer og praksisser*, når de beskriver det materielle aspekt af institutioner, mens de ift. det symbolske aspekt refererer til *idéformning og betydning*. De erkender, at de symbolske og materielle aspekter af institutioner er sammenflettet og udgør hinanden.

A key principle of the institutional logics perspective is that each of the institutional orders in society has both material and symbolic elements. By material aspects of institutions, we refer to structures and practices; by symbolic aspects, we refer to ideation and meaning, recognizing that the symbolic and the material are intertwined and constitutive of one another. Zilber (2008) defines symbols as embodied in structures and practices, while structures and practices express and affect the meaning of symbols (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012:10).

Strukturer som formelle organisationsstrukturer i virksomheder eller rollefordeling i projektgrupper, og praksisser som administrative arbejdsopgaver eller kreative

workshops, er "synlige" fænomener for de mennesker, som praktiserer dem. Men disse strukturer og praksisser er ikke noget, som mennesker gør uden at lægge betydning i dem. Det symbolske flettes ind i det materielle, når vi praktiserer disse strukturer og praksisser gennem idéer, som vi har formet i et større kollektiv og er blevet fælles enige om. Som Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012: 11) argumenterer, er det først igennem symboler, at betydningen af materielle praksisser oversættes og føres videre. Værdier, normer, forventninger er således fænomener, der hører til det symbolske aspekt af institutioner, og i forlængelse til den symbolske side af institutionelle logikker (Thornton, Ocasio & Lounsbury: 2012).

For at studere institutionelle logikker, gøres dette ofte igennem empirisk observation af de materielle fænomener. I Haveman & Gualtieris (2017) review af teorien om institutionelle logikker, beskriver de:

Logics are not material constructs: they are not organizational structures, practices, or policies, nor are they rituals or roles. All of those material phenomena are consequences of human action guided by logics: they are manifestations of logics, not logics themselves. In other words, logics are often empirically observed through these material phenomena (Haveman & Gualtieri, 2017).

Haveman & Gualtieri (2017) argumenterer for, at logikkerne i selv sig kan ikke observere direkte; i stedet for må man kigge på organisationsstrukturer, praksisser, politikker, ritualer og roller, som er materielle fænomener opstået som konsekvens af menneskelig handling styret af institutionelle logikker. Med dette sagt, betyder det således også, at min undersøgelse af Via Trafik fokuserer på materielle fænomener, som f.eks. virksomhedens daglige praksisser eller arbejdsrollefunktioner. Ifølge Haveman & Gualtieri (2017) er det kun igennem de materielle fænomener, hvor vi kan forsøge at blive klogere på de institutionelle logikker, da relationen mellem de materielle fænomener og deres symbolske betydninger inden for en institutionel orden danner dens centrale logik.

3.3 Litteratursøgning og udvalgte tekster

I dette afsnit vil jeg gøre rede for, hvordan jeg har metodisk grebet min litteratursøgning an. Idet jeg vil undersøge institutionelle logikker og håndtering af COVID-19 i virksomheder, så jeg oplagt at søge efter videnskabelige artikler og undersøgelser inden for fagene virksomhedsledelse- og studier, der har arbejdet med institutionelle logikker.

Når jeg foretog min litteratursøgning på Københavns Bibliotek og GoogleScholar, brugte jeg eksempelvis nøgleord som "institutionelle logikker" og "institutional logics", samt "covid 19" og "corona". Som et eksempel, tastede jeg ind i Københavns Bibliotekets avancerede søgningsfelterne: Ti: (corona OR covid-19) AND ("Institutionelle logikker" OR "Institutional logic*"), hvilket gav mig i alt 12 hits. Kun nogle af de artikler, som søgeresultatet gav mig, var relevante i forhold til det, som jeg vil undersøge i mit speciale.

Da COVID-19 pandemien er en ret ny begivenhed, som fandt sted i slutningen af 2019, betød dette, at mængden af akademiske værker og artikler, der har lavet undersøgelser relateret til krisen, var begrænset. Desuden har kun en lille håndfuld af videnskabelige artikler, der har forsket i virksomheder i relation til pandemien, diskuteret om institutionelle logikker.

4. Analyse af Via Trafik

I dette afsnit vil jeg analysere Via Trafiks jonglering af de tre institutionelle logikker, herunder statslogikken, virksomhedslogikken og fællesskabslogikken, i forbindelse med de udvalgte tematikker.

4.1 Håndtering af COVID-19

Det første tema handler om, hvordan Via Trafik håndterede COVID-19 i deres organisation. Jeg vil i dette afsnit analysere, hvordan dette afspejlede sig i måden, hvorpå virksomheden jonglerede med de tre institutionelle logikker.

Når det kom til håndteringen af COVID-19, var det ofte Sundhedsstyrelsens anbefalede retningslinjer, der blev prioriteret højere end Via Trafiks og dets ansattes regelmæssige måde at udføre deres hverdagspraksisser, i beslutningen om, hvordan virksomhedens ansatte skulle agere og handle i forskellige situationer eller kontekster. Statslogikken fremstod dermed som dominerende over virksomhedslogikken og fællesskabslogikken, især fordi disse to logikker enten blev tilsidesat eller tilpasset til at passe i overensstemmelse med myndighedernes krav. I min analyse vil jeg give nogle eksempler fra mit empiriske materiale på, hvordan dette viste sig i praksis.

Allerede i starten af initiativmødet med Via Trafiks ledelse oplyste lederne mig om, at deres organisation konsekvent havde "lænet sig op ad de anbefalede retningslinjer givet af Sundhedsstyrelsen" (Bilag 2: 4). Dette ændrede måden, hvorpå arbejdet blev udført i virksomheden. Eksempelvis blev størstedelen af virksomhedens arbejdsstyrke sendt hjem, og de hjemsendte ansatte begyndte at have "hjemmearbejde" under den første nedlukning tilbage i marts 2020. Dette tiltag medførte fra ledelsens perspektiv, en af de største ændringer i Via Trafiks daglige arbejde, men som Peter S. forklarede mig, så oplevede de det som relativt uproblematisk:

[...] det mest radikale skridt vi nok har oplevet, at vi gjorde lige fra start, det var, at folk nu blev sendt hjem, og vi arbejdede hjemmefra i en periode, sådan at en lang hovedpart af medarbejderne, de arbejdede hjemmefra. Og det viste sig egentligt ret hurtigt, synes jeg,

at det... *relativt* nemt. Altså der var mange fordele det, fordi... på en måde blev verdenen en lille smule mere endimensionel, når man sad hver for sig. (Peter S., Bilag 2: 4)

Indføringen af øget hjemmearbejde medførte, at interne møder mellem organisationens ansatte blev gennemført som virtuelle møder i større omfang end nogensinde før. På trods af at det var almindeligt i organisationen at kommunikere via Skype mellem de to huse, var skiftet markant nok til at blive bemærket af virksomhedens medlemmer og ifølge Peter S., var det forbundet med både fordele og ulemper:

[...] Det andet væsentlige er, at vi holder mange webmøder end vi gjorde før. Og det har faktisk også forandret noget; det negative er, at man nogle gange med store møder har svært ved at få værdi af synergien. Fordelen er, det er langt mere systematisk, og selv store møder kan man være rationelt på, fordi folk kobler sig ind og ud efter behov. Så det synes jeg har været en ting. (Peter S., Bilag 2: 4)

Via Trafik ændrede også på deres praksisser på arbejdspladsen i forbindelse med Sundhedsstyrelsens retningslinjer. Udover at ledelsen sørgede for ekstra rengøring på arbejdspladsen, hvor der blandt andet blev sprittet af på dørhåndtagene og i de forskellige lokaler (Bilag 2: 4; Bilag 4: 7), så ændrede ledelsen også på nogle andre ting i Via Trafik. Dette involverede eksempelvis kantinen i Birkerød-afdelingen. Her omstrukturerede deres måde at servere frokosten på for de ansatte. I stedet for at der blev serveret buffet i kantinen, blev frokosten serveret i indpakkede portioner. Disse "frokostkasser" blev leveret til de ansatte (Bilag 3: 9; Bilag 10: 1). Virksomheden havde også en piccoline, der sørgede for, at bordene blev placeret længere fra hinanden, således at folk sad med en halvanden meter til to meters afstand fra hinanden. På den måde kunne de ansatte blot tage plads ved bordene og undgå at stå i kø (Bilag 4: 7). Via Trafik formået således at tilpasse deres kantinepraksisser, sådan at de passede til kravene iht. Sundhedsstyrelsens retningslinjer. For Århus afdelingen var kantinen i Navitas lukket, hvilket betød, at de måtte forsøge at finde på alternative måder for frokosten, blandet andet med at kontakte en sandwichleverandør eller lave en simpel frokostordning baseret på fællesindkøb (Bilag 9: 1).

Da organisationen blev mere spredt fra hinanden, hvor medlemmerne arbejdede hver for sig, havde dette også betydning for virksomhedens interne kommunikation. Når de ikke kunne mødes og ses fysisk, fandt de på andre metoder at holde kontakten mellem og i de tre forskellige niveauer i organisationen. Via Trafik havde så derved begyndt at sende ekstraordinært information ud til deres medarbejdere under pandemien. Dette kom i form af VIAviser, som blev sendt digitalt til de ansattes emails ugentligt i begyndelsen af krisen, og senere hen i mindre hyppighed. Disse VIAvis-udskrifter kaldte ledelsen for "Corona-nyt", og de handlede overordnet om hvilke tiltag, de i Via Trafik gjorde, hvilke retningslinjer, som de skulle henholde sig til, samt hvordan hverdagen generelt forløb sig på arbejdspladsen i de to huse (Bilag 2: 9-10). Desuden

Men selvom Via Trafik havde et stort fokus på håndteringen af COVID-19, med henblik på at følge Sundhedsstyrelsens anbefalede retningslinjer, så skete der desværre et uventet uheld i virksomheden. I oktober måned år 2020 blev nogle få personer smittet med COVID-19 i Birkerød afdelingen, og siden da havde ledelsen indført nogle mere skærpet regler, hvor de blandt andet fortalte deres medarbejdere, at de skulle arbejde hjemmefra så meget, som det var praktisk muligt, og ligeledes skulle alle begrænse fysiske møder til et minimum. Derudover skulle alle undlade at invitere gæster til Via Trafiks to huse og undgå at tage til møder, hvis det kunne gennemføres online (Bilag 15: 1). Nedenfor er et citat fra interviewet med Mogens, hvor han fortalte omkring sygdomsudbruddet, der opstod i Via Trafik:

[...] det vi kan mærke noget, hvor det er udfordret, for eksempel hvis det var nogle nøglepersoner eller noget andet bliver syge... Nu er det heldigvis kun tre, så det klarer vi, men siden vi talte sidst, er det... der vi havde det her sygdomsudbrud, der har vi indført nogle mere skærpet regler. Vi har sagt, at det skal være tvingende nødvendigt før at man arbejder på kontoret. Så tror jeg også, at en del af det er simpelthen også blevet forskrækket og har sagt "det er altså ikke... nu arbejder vi hjemmefra". (Bilag 3: 9)

Siden sygdomsudbruddet i Birkerød afdelingen havde ledelsen indført, at alle skulle have mundbind, især når de bevægede sig rundt i virksomheden. Folk skulle også spritte deres hænder af, når de gik fra en afdeling til en anden, og de skulle også kun udnytte de toiletter, der tilhørte i deres egen afdeling. Der skulle kun være maksimum 10 personer i Birkerød

afdelingen, især i dagtimerne, og disse 10 personer skulle sidde med 2 meters afstand mellem hinanden (Bilag 3: 9). De medarbejdere, der var ude og skulle styre nogle byggepladser, skulle holde møder virtuelt, ellers måtte de bære mundbind, når de var ude i for eksempel sporvogne eller lignende (Bilag 3: 10: Bilag 16: 1). Mogens fortalte yderligere om de refleksioner, han havde gjort sig omkring sygdomsudbruddet, hvilket er beskrevet i citatet nedenfor:

[...] det som jeg vil sige, det har været en øjenåbner her, at nogen blev rent faktisk syge, og en ekstern også blev syg. Det gjorde... altså, vi har jo indført forskellige tiltag, men hvor vi må simpelthen stramme op og sige, at det her med at få eksterne på besøg, og at selvom vi havde det her "en meters afstand" og så videre, at der er faktisk nogen, der er blevet smittet, på trods af de... altså, at de har måtte skærpet det. Det... jeg vil ikke sige, at det har været et wake up call, fordi vi har jo faktisk haft fokus på det. Men det viser, at det ikke er bare for sjov, ikke? At det her er faktisk for alvor. Man kan blive alvorligt syg. Det har understreget alvoren i det, og det tror jeg er både hos os som ledelse, at vi siger, nu skal vi skrive... altså sætte kraftigere ind. Ikke bare at med en henstilling, men at sige, at det er en regel. Det her, det skal overholdes. Og jeg kan også mærke, at medarbejderne i meget højere grad, at det kommer helt naturligt. Det kan man sige, det burde ikke være nødvendigt, at der skulle være noget udbud til det, men det er nogle gange sådan, som det er, og vi mener, at vi har fået det inddæmmet. Og med de her nye tiltag kan forhindre det sker yderligere, ikke? Og så kommer det lige pludseligt tæt på, ikke? Lige pludseligt når nogen, man kender, så bliver alvoren i det altså større, ikke? (Bilag 3: 20)

Dette sygdomsudbrud havde så understreget alvoren i risikoen for smittespredning med COVID-19, og i den forbindelse havde det også forstærket statslogikkens position som den højst prioriterede ud af de tre institutionelle logikker.

Fra et metaperspektiv kan vi se, hvordan Via Trafiks jonglering af de tre forskellige logikker manifesterede sig igennem deres måde at forholde sig til de statslige regler og retningslinjer, når de håndterede COVID-19 på deres arbejdsplads i praksis. For at stabilisere deres hverdag, havde virksomheden med kort varsel ændret radikalt på deres normale arbejdsrutiner, og på grund af den alvorlige situation i begyndelsen af pandemien var der ingen omvej uden om sagen, idet hele det danske samfund gik ind i en national nedlukning. Det bliver her tydeligt, at ledelsen valgte at følge statslogikken, og at

Via Trafiks materielle praksisser, der relaterede sig til virksomhedslogikken og fællesskabslogikken, blev justerede eller tilsidesat af nødvendighed.

4.2 Det sociale i Via Trafik

Det andet tema involverer det sociokulturelle fællesskab i virksomhedens organisation. I dette afsnit vil jeg analysere, hvordan COVID-19 pandemien havde haft betydning for det sociale liv i Via Trafik, samt hvordan dette kom til udtryk gennem virksomhedens jonglering af logikker.

Ledelsen udtrykte en klar bevidsthed om, at en ny standard var blevet sat i samfundet som en konsekvens af pandemien. De daværende restriktioner og retningslinjer fra myndighederne var på det tidspunkt strategiske tiltag, som individuelle borgere, virksomheder og organisationer blev anbefalet med henblik på at holde smitterisikoen nede. Ud fra et statslogisk perspektiv gav det fornuftig mening for de organisatoriske medlemmer i Via Trafik, at de som andre virksomheder lændede sig op ad Sundhedsstyrelsens retningslinjer.

Under ledelsesmødet og i mine interviews med lederne kom det dog også frem, at det var lige så vigtigt for Via Trafik, at de stadigvæk kunne drive deres forretning, specielt når de befandt sig i en svær tid med COVID-19, fordi de fik flere opgaver ind netop i denne tid (Bilag 2: 4). Som et rådgivningsfirma med to huse bestående mest af ingeniører, og hvor arbejdsprocessen og produktionen skete igennem de ansattes gruppearbejde og projekter, så virkede det måske ikke som en god strategi på længere sigt at fortælle deres medarbejdere, at de ikke kunne være på kontoret og skulle arbejde hjemmefra, hvis det fik produktionen til at gå ned. Ledelsen var blandt andet af den forståelse, at de sociale interaktioner mellem de ansatte var også vigtige og af væsentlig betydning for, hvorvidt den enkelte medarbejder fungerede godt arbejdsmæssigt. Mogens nævnte eksempelvis i interviewet, at der var en lidt højere risiko for, at folk blev isoleret, når hver af dem sad alene for sig selv i længere perioder.

[...] det at ikke være til stede, det har... det kan også udgøre en risiko. Og det sociale også. Altså at folk, der ikke er glade socialt... de fungerer også dårligere arbejdsmæssigt på den lange bane. Så det er jo noget, vi i hvert fald siger "hvad kan vi gøre?" Vi er opmærksomme på det. (Bilag 3: 11)

[...] der sker jo altså noget, når man kan sidde og arbejde samlet i et rum, ikke? Ellers så kunne vi lige så godt bare sidde hvert for sig og sende mails og så videre. Der er en værdi i det at være sammen, som går tabt, både socialt, men også arbejdsmæssigt. Så... jeg tror, at man kan gøre det i perioder, og det har også vist sig i længere perioder end jeg troede var muligt. Men jeg tror også der... altså på et tidspunkt, så vi vil også... så risikerer man at der kommer en skjult omkostning, eller altså... måske går nogen også ned med stress, fordi de er alene, ikke? (Bilag 3: 12)

Som det ovenstående citat viser os, så erfarede Mogens for det første, at der lå en værdi i at kunne mødes og føre små samtaler med kollegaer under frokosten eller ved kaffemaskinen. For det andet, gav han udtryk for, at han var af den forståelse, at selvom de ansatte egentlig godt kunne få fat i hinanden ved at bruge Skype, så gav det alligevel ikke helt den samme synergi, som når de sociale interaktioner foregik i samme rum. Disse kulturelle uformelle praksisser, der normalt fandt sted på arbejdspladsen, var mindre tilbøjelige til at opstå, når medarbejderne ikke var fysisk til stede.

En anden ting, som Mogens nævnte i relation til emnet, var, at han var af den opfattelse, at mennesker fungerede forskelligvis fra hinanden. I citatet nedenfor beskrev han omkring, hvordan en medarbejders personlighedskarakteristikker også kunne have en betydning for, hvordan hun eller han fungerede socialt og arbejdsmæssigt.

[...] der er jo folk, der jo fungerer forskelligt. Og der er nogen, der er måske lidt mere 'inde', så det... der kunne være en risiko for, at der var nogen, der bliver glemt og ligesom sidder alene for sig selv, og ikke selv er sådan udadvendt. Derfor er vi jo opfordret til at få sagt, at i de enkelte teams, der ser vi gerne, at man lige holder et morgenkaffemøde, hvor man siger god morgen til hinanden og hører, hvordan det er. Minimum en gang om ugen, men altså gerne hyppigere. (Bilag 3: 10)

For at tackle denne problematik, forsøgte ledelsen at skabe måder, hvorpå det sociale forum i virksomhedens organisation blev opretholdt og ikke forsvandt under pandemiens forløb. I lighed med det første tema, så jonglerede Via Trafik med de tre institutionelle logikker ved at justere en række af deres socialt engagerende praksisser, så de passede til de nødvendige krav i sundhedsstyrelsens retningslinjer. Et eksempel på sådan en hændelse fandt sted i Århus-afdelingen, hvor medarbejderne begyndte at engagere sig i virtuelle kaffepauser mindst én gang om dagen (Bilag 12: 1), som en af de ansatte, Mia, kom ind på i interviewet.

[...] vi er gode til at ringe til hinanden. Og i de perioder, hvor vi har alle sammen været hjemme, der har vi haft en virtuel kaffepause sammen, alle sammen. Så var det i min kalender klokken to, hvor det var så alle, der mødes over Teams eller Skype over en kop kaffe og tog en sludder. (Bilag 5: 16).

Ved at bruge Skype og Microsoft Teams som et medie til ikke kun arbejdsrelateret kommunikation, men også til at socialt samvær, formåede medarbejderne at opretholde en vis form for social interaktion med hinanden.

Nogle andre praksisser, der involverede medarbejdernes sociale interaktion, blev dog tilsidesat, fordi de ikke kunne tilpasses til retningslinjernes krav. Firmaet måtte for eksempel aflyse deres årlige julefrokost på grund af forsamlingsforbuddet. Dengang blev det maksimale antal af personer, der kunne deltage i en forsamling, ændret fra 50 til 10 personer, hvilket gjorde det umuligt at holde julefrokosten i den form som det var tænkt. Endvidere blev virksomhedens årlige teamsdage også aflyst af nøjagtig samme årsag (Bilag 2: 12; Bilag 3: 12). Fra et metaperspektiv, så blev statslogikken igen prioriteret over virksomhedslogikken og fællesskabslogikken på samme måde, som beskrevet i det foregående tema. Nedenfor er et citat fra interviewet med Mogens, som viser dette:

[...] der var jo planlagt sådan nogle teamsdage, hvor teamsene kunne ligesom gå... Vi holder en gang om året typisk i hvert teams, hvor folk taler om, hvordan kan man udvikle sig, og der er noget erfaringsveksling, og ligesom sætte kursen for, hvor man kan udvikle sig fagligt. Dem har vi været nødt til at udskyde, fordi at vi vurderede, at det var ikke forsvareligt at samles på tværs af landet. For eksempel at holde en teamsdag i Odense, hvor man gik rundt og blev vist rundt. Og der tog vi den rigtige beslutning, fordi

efterfølgende blev der smittet steget mere, ikke? Og der er kommet flere restriktioner... Vores julefrokost har vi aflyst, fordi vi ikke kan samles. Altså. Men vi er i tænkeboks på og ser, hvad kan vi. (Bilag 3: 12)

Og vi plejer også at holde et julearrangement for folk og forældre med børn, hvor der kommer en julemand, og der er altså juleklip og klister ting. Og det vi kan heller ikke gøre under den nuværende situation, men vi prøver at finde en eller anden måde at lave noget virtuelt julehygge på, ikke? Se på om man kunne lave noget gløgg og æbleskiver i grupper på 10 maks., eller der er nogen, der ligesom skal prøve og kigge på "kan vi så gøre noget andet?". Det bliver jo aldrig det samme. (Bilag 3: 12-13)

På trods af at Via Trafik, idet de fulgte statslogikken, måtte aflyse deres forskellige arrangementer, så forsøgte ledelsen stadigvæk, ud fra en fællesskabslogik, at udtænke alternative måder at arrangere deres sociale sammenkomster.

Men udover at justere og tilsidesætte deres institutionelle logikker, så fandt Via Trafik på andre nye tiltag i deres jonglering af stats- og fællesskabslogikkerne. I midten af marts 2020 besluttede ledelsen at bringe kage ind på kontoret til de medarbejdere, der var til stede, som en måde at løfte humøret på (Bilag 2: 8; Bilag 10: 1). Desuden modtog hver enkelt medarbejder påskechokolade med posten med et lille kort, sendt fra ledelsen, hvilket ifølge Mogens var en måde at udtrykke deres påskønnelse over for deres medarbejdere:

[...] Under den første nedlukning, der under påsken, da sendte vi et bud rundt med et ekstra chokoladepåskeæg til alle medarbejderne med en lille hilsen for ligesom at holde humøret oppe. Og det var noget mange sagde "det var rart at få", at vi ligesom tænkte på dem og lige få en lille opmuntring. Og det er sådan nogen ting, man så må gøre i stedet for. (Bilag 3: 13)

Ifølge mine interviews med Nazan, Mia og Martin, så gav de ansatte i Via Trafik udtryk for, at de blev positivt overraskelse over at få hjemsendt påskechokolade fra ledelsen. I mit interview med Nazan, fortalte hun, at hun følte sig værdsat, og at hun havde hørt fra mange af hendes kollegaer i virksomheden, at de følte det samme (Bilag 4: 11). I forlængelse af dette fortalte Mia, at hun oplevede, at ledelsen i det hele taget havde haft

et større fokus på at række ud til medarbejderne, blandt andet med at sende en mail eller en æske chokolade, for at være sikker på alle stadigvæk var med og ikke var sunket helt ned pga. pandemien. Specifikt følte hun, at hun havde haft flere korrespondancer med nogle af lederne under den første periode af pandemien, hvor alle arbejdede hjemmefra (Bilag 5: 4, 21). På linje med dette, fortalte Martin, at han oplevede, at der blev sat pris på en. Han komplementerede, at det var ganske fint håndteret af ledelsen, og at det var lige hvad der manglede på det tidspunkt (Bilag 6: 14-15).

Denne tredje måde at jonglere med de tre institutionelle logikker på er anderledes end, når de justerede eller tilsidesatte logikkerne. Ledelsen implementerede en ny praksis, eller som de kalder det "en ny tradition", og de brugte kager som middel til at opretholde det sociale i virksomheden. Disse praksisser var ikke afledt af statslogikken: at bringe kage ind på kontoret og sende påskechokolade fremstod f.eks. som handlinger, der ikke var relateret til statslogikken, men primært knyttet til fællesskabslogikken, fordi de fokuserede på fællesskabets sociale trivsel i organisationen. De forskellige tiltag tjente også indirekte til fordel for virksomhedslogikken i forhold til at opretholde tilstrækkelig arbejdsproduktivitet. Som Mogens fortalte i interviewet, så gjorde de det ud fra den logik, at ansatte, der fungerer dårligere socialt, også har en tendens til at fungere dårligere arbejdsmæssigt (Bilag 3: 13). At holde medarbejderne socialt glade i organisationen blev derfor også anset fra ledelsens side, som af stor betydning for virksomhedens samlede produktion. Dette tredje middel, som ledelsen satte i værk med afsæt i fællesskabs- og virksomhedslogikkerne, var muligt at gøre, fordi det ikke kom i konflikt med retningslinjernes krav.

Via Trafik havde forsøgt at tilpasse deres socio-organisatoriske praksisser iht. de forhold, som var kommet på grund af pandemien. Empirien viser, hvordan Via Trafik jonglerede med forskellige institutionelle logikker, og at flere logikker samtidigt var i spil. I dette tema havde de kombineret nogle af de "fysiske" sociale praksisser med det "virtuelle". Især i Århus-afdelingen sørgede medarbejderne i deres individuelle grupper at holde kontakten, og dette gjorde de ved at holde virtuelle kaffepauser mindst en gang om dagen, eller at de havde "virtuel" morgenkaffe eller fredagsøl indbyrdes.

På arbejdspladsen havde ledelsen indført en ny tradition, hvor der blev bragt kage til de personer, der nu var på kontoret. Her blev "kage" brugt som en form for middel, der hjalp med at skabe "hygge" på kontoret, idet størstedelen af firmaets medlemmer arbejdede hjemmefra. Derudover havde ledelsen forsøgt at "holde humøret oppe" for de ansatte på andre måder, som for eksempel under nedlukningen tilbage i marts 2020, hvor de havde sendt påskechokolade ud med posten til hver enkelt medarbejders hjem.

Samlet set viser det, at Via Trafik formåede på nogle punkter at stabilisere det sociale liv i deres hverdag, gennem deres jonglering af institutionelle logikker. For eksempel i forbindelse med fællesskabslogikken begyndte medarbejderne i Århus-afdelingen at holde virtuelle kaffepauser indbyrdes, og ledelsen indførte en ny tradition, hvor kage blev bragt ind på kontoret. I forbindelse med statslogikken aflyste virksomheden deres sociale arrangementer såsom julefrokosten og Teamsdage, idet folk ikke kunne samles på grund af forsamlingsforbuddet. På denne måde fungerede disse to institutionelle logikker som underlæggende mekanismer, der betingede Via Trafiks handlingsmuligheder i takt med at stabilisere deres daglige rutine.

4.3 Hjemmearbejde

I dette tredje tema vil jeg analysere, hvordan virksomheden jonglerede med de tre institutionelle logikker i forhold til hjemmearbejde. Som nævnt i et tidligere afsnit, fulgte Via Trafik Sundhedsstyrelsens retningslinjer fra begyndelsen. Størstedelen af virksomhedens ansatte arbejdede hjemmefra så vidt som muligt i den første nedlukningsperiode (Bilag 9: 1; Bilag 10: 1). Da samfundet så småt begyndte at åbne sig op igen, kunne medarbejderne vende tilbage til kontoret igen. Ledelsen fortsatte dog stadig med at opfordre folk til at arbejde hjemmefra. Det gjorde de for eksempel i deres interne nyhedsbrev, VIAvis "Corona-nyt nr. 5", hvor medarbejderne fik besked på at arbejde hjemmefra, når det var lige så godt som eller bedre end at komme på kontoret. Medarbejdere blev her informeret om, at de kun skulle komme på kontoret, når det indebar fordele i forbindelse med samarbejde eller samvær med kollegaer, ellers skulle de koordinere indbyrdes i de enkelte teams gennem skype-møder (Bilag 13: 1).

Under interviewene spurgte jeg de informanter, som var en del af mellemlædelsen eller medarbejderne, om hvordan de oplevede at skulle skifte fra deres sædvanlige arbejdsgang på kontoret til hjemmearbejde. I interviewet med Martin, fortalte mellemlæderen, at han personligt ikke selv havde haft en stor udfordring med at arbejde hjemmefra. Men han havde til gengæld hørt fra de få enkelte medarbejdere, som han havde været gruppekoordinator for, at de havde svært ved at få en almindelig arbejdsdag til at fungere hjemmefra (Bilag 6: 6). Ligeledes fortalte Nazan, at hun havde hørt det samme fra hendes kollegaer – særligt dem, der havde børn. For dem var det svært at arbejde hjemme samtidigt med at passe børn (Bilag 4: 16). Fra ledelsen side, fortalte Mogens i interviewet om, hvilken betydning dette havde for virksomheden:

[...] det som kan true vores forretning, altså som vores omsætning, det er faktisk, at der er nogen der bliver syge. Det kan været en udfordring på de tidspunkter, hvor folk skal arbejde hjemme, og børnene også skulle være hjemme. Altså så har man ikke kunne, altså man kan ikke både arbejde fuldtid og være fuldtidsskolelærer og børnehavepædagog for en børneflokk på to eller tre på samme tid, så der har nogen... men andre som måske ikke har børn eller større børn, de har kunne være mere produktive, så det er nogenlunde gået op. (Bilag 3: 9)

Endnu en gang var der behov for at omlægge den måde, de plejede at udføre deres arbejde på, især for de ansatte, der også var forældre til børn. Ledelsen fortalte, at for at få tingene til at passe sammen, så krævede det af dem at arbejde med en mere fleksibel tidsplan. Det medførte f.eks., at i stedet for at arbejde i den almindelige arbejdstid, så begyndte de at planlægge deres arbejds møder om aftenen, så ansatte med børn kunne tage sig af børnepasning i dagtimerne og deltage uforstyrret i møder om aftenen (Bilag 2: 7; Bilag 3: 9; Bilag 4: 19; Bilag 11: 1).

Efterhånden som tingene begyndte at føles mere normale i virksomheden (Bilag 14: 1), begyndte statslogikkens dominans at falde i baggrunden til fordel for de to andre logikker. Der skete derved et nyt skift mellem de tre institutionelle logikker, og virksomhedslogikken og fællesskabslogikken begyndte at blive prioriteret over statslogikken. For eksempel delte både Martin og Nazan den opfattelse, at det var mere eller mindre op til de ansatte selv at bestemme, om de foretrak at arbejde hjemmefra eller

på arbejdspladsen (Bilag 4: 19; Bilag 6: 10). Da begge informanter delte denne opfattelse, kan det tænkes, at flere personer havde den samme tanke. Jeg vil give et eksempel fra interviewet med Martin. Under interviewet spurgte jeg ind til, hvordan han havde oplevet måden covid-19 blev håndteret i Via Trafik.

[...] jo, altså jeg synes... på nogen punkter har det fungeret fint... Andre punkter synes jeg måske, at man har været lidt... lidt for 'løse', især i formuleringer. [...] Fra den øverste ledelses side... jeg tror, at hvis man vil gerne have, at... for eksempel, hvis folk skal arbejde hjemme, så skal man sige til dem, at de arbejder hjemme. Altså... man skal ikke sige... det skal ikke være noget op til fortolkning, fordi det er... Der er ligesom en arbejdsmoral... hvert fald i min egen, sådan min egen lille lomme filosofi her. (Bilag 6: 9).

Martin gav udtryk for, at det havde fungeret fint på nogle punkter. Disse punkter er i forhold til praktiske handlinger såsom at placere håndsprit-dispensere forskellige steder på arbejdspladsen; at bære mundbind, når man bevægede sig rundt på gangene; at holde afstand mellem hinanden og så videre. På andre punkter mente Martin dog, at lederne ikke var strenge nok med deres regler vedrørende hjemmearbejde (Bilag 6: 9-10). Nedenfor er et citat, hvor han uddybede, hvad han mente med en "arbejdsmoral":

At man har jo en inkorporeret arbejdsmoral, når man er dansker, som siger, at man arbejder bedst, når man sidder på sin kontorplads. Og hvis man ikke er så der, så bliver der bare ikke leveret. Og det føler man sådan selv. Så når det er ofte ens egen vurdering, så virker det som om, at alle vil så heller sidde heroppe, ellers så... vil andre tro, at man ikke laver noget. (Bilag 6: 9)

[...] Det der med, at "jeg vil gerne vise, at jeg faktisk gøre det her." og at "jeg er god til mit arbejde". Og det tror jeg, at der er mange, der føler, at de ikke gør, når de sidder hjemme, altså ikke kan vise at de gør... at man måske føler, at man ikke går op i sit arbejde, fordi man sidder hjemme. (Bilag 6: 10)

Martin havde en opfattelse af, at man som dansker arbejder bedst, når man sidder på sin kontorplads, ellers bliver der ikke leveret. Han havde et indtryk af, at medarbejderne højst sandsynligt ville foretrække at arbejde på kontoret, hvis det blev for ofte op til den individuelle persons egen vurdering, om de vil være hjemme eller på arbejdspladsen.

Ellers ville der være konsekvenser i forhold til, hvordan de ville blive opfattet af de andre organisatoriske medlemmer. I den sammenhæng, så ville folk derved være mere tilbøjelige til at dukke op på arbejdspladsen på trods af, at de blev opfordret til at arbejde hjemmefra. Meget af det, som Martin beskrev i ovenstående citat, hænger sammen med flere elementære byggesten fra fællesskabslogikken. For det første, involverer det den enkelte medarbejders association med de andre organisatoriske medlemmer og det sociale domæne, der eksisterer i organisationskulturen. Dette ligger i forbindelse med hvilke normer, der findes i virksomhedens kultur, samt en "tro på tillid og gensidighed", hvilket i teorien betragtes som "kilde til legitimitet".

Under mit interview med Mia nævnte jeg, at vi i COVID-19-tiden var begyndt at have et større behov for struktur og overblik til at koordinere indbyrdes ift. samarbejde. Mia var enig om denne sammenhæng, hvor hun yderligere udtalte, at der lå også en eller anden ekstra tillid, når der skulle uddelegeres opgaver og aftales om, hvem der sørgede for at lave hvad (Bilag 5: 14).

Ja... Ja, lige præcist. Og der ligger også en eller anden ekstra tillid, så når at man uddelegerer nogle opgaver og aftaler hvem der laver hvad, så næste gang man snakker sammen, ikke? Så regner man jo også med, at de opgaver bliver lavet. For man har jo ikke mulighed for hele tiden at kigge hinanden over skuldrene, hvis man ikke – når man ikke kan være i samme rum.

[Intervieweren: Ja, der kan jeg se, der skal man have... Ikke fordi, at man ikke allerede har tillid, men bare sådan lidt ekstra?]

Ja. Ja, lidt ekstra tillid, og... ja. Og det der med, som du siger, med at have struktur og overblik og sådan, det skal man også konkretisere noget mere af, når man ikke hele tiden kan have en lille sludder og finde ud af hvordan og lige... så skal man have sådan meget... lidt mere struktur, ja. (Bilag 5: 14-15)

Dette blev specielt vigtigt, når medlemmerne ikke længere så hinanden særligt ofte, hvilket gjorde, at de heller ikke kunne skabe overblik på samme måde, som de ellers normalt ville skabe det. Der var dermed lige så meget et behov for ekstra tillid og gensidighed blandt de ansatte, som der var et behov for struktur i arbejdsfordelingen i

gruppearbejde. Martin var også enig om denne sammenhæng, hvorpå han uddybede med et eksempel ud fra hans egen erfaring med gruppearbejde.

Jamen, helt sikkert. Det kræver, at man stoler på, at andre laver deres – gør deres arbejde til tiden. Og... og samtidigt så kan jeg også – jeg kan godt mærke, at... at det der med, når vi sidder her over for hinanden, så hører vi også, hvad de andre går og laver. [...] Det gør vi nu ikke, når vi sidder hjemme. Så, dem, jeg er med, jeg har en fornemmelse af... ham, der sidder over for mig eller hvordan, "Hvad laver han? Hvad sidder han med lige nu, og... har han travlt, eller har han ikke travlt? Hvordan ser det ud?" Det kan jeg ikke nogen måde finde ud af, når jeg er derhjemme. (Bilag 6: 7-8)

Når Martin sad sammen med hans gruppe i et rum, fik han også en fornemmelse af, hvad de andre medlemmer gik og lavede. Når de holdt virtuelle gruppemøder, hvor alle sad og arbejdede hjemmefra, oplevede han, at det var nærmest umuligt at få den samme slags fornemmelse, fordi der manglede den fysiske tilstedeværelse af hans gruppemedlemmer.

Ligeledes havde den fysiske tilstedeværelse en yderligere betydning for de ansattes kilde til legitimitet, og også for deres kilde til identitet. Især var dette gældende for de nyansatte, der ikke havde været så længe i virksomheden, før COVID-19 pandemien opstod. I interviewet fortalte Mia, at på trods af karantænen tilbage i marts 2020 og COVID-19 som generelt ikke havde påvirket hende så meget arbejdsmæssigt eller personligt, kunne hun stadig godt mærke, at det havde alligevel "på en eller anden måde havde sat en bremse" for hendes karriereliv.

[...] jeg tror, at det har påvirket mig mere, hvis ikke, at jeg havde været studiemedhjælper og praktikant før jeg blev fast ansat. Nu startede jeg jo den første februar, og nået at være på kontoret i tre uger eller en måned før det hele måtte lukke ned. Og hvis jeg havde været helt ny, så tror jeg, at det havde været hårdere. Fordi så havde jeg stadigvæk manglet... Så er der stadigvæk noget mappestruktur med nogle af de ting, som jeg manglede at blive sat ind i. Og måske decideret at det var stadigvæk ret grænseoverskridende at bare ringe op til folk for at spørge om hjælp... Den komplikation var jeg ikke ude for. Jeg har jo kendt alle her i forvejen... Men det er klart, at som ny uddannet, så er man fyldt med motivation og vil rigtigt gerne arbejde og starte sit hele arbejdsliv, karriereliv. Det har COVID jo så

selvfølgelig på en eller anden måde sat en bremse for det, fordi man jo ikke kan på samme måde kunne være på kontoret og vise sit engagement. (Bilag 5: 20)

Som medarbejder syntes Mia, at det var vigtigt at få et godt samarbejdsfællesskab op og køre med virksomheden, og idet hun var nyansat, så følte hun, at der var meget at arbejde på for at få sådan et samarbejdsfællesskab etableret. Hun oplevede dog, at situationen med COVID-19 havde gjort det sværere for hende, især med de restriktioner, der eksisterede på daværende tidspunkt, og som fik de fleste af organisationsmedlemmerne, hvis ikke alle, til at arbejde hver for sig. For hende, manglede den "fysiske fremtoning", og dette gjorde det sværere for hende at kunne "sprede den daglige glæde" og "vise hendes engagement" over for de andre organisatoriske medlemmer i Via Trafik (Bilag 6: 20-21).

Umiddelbart som det antyder, spiller den fysiske tilstedeværelse af individet en essentiel rolle i logikkers materielle praksis. Det giver mening, da en praksis i selv sig ikke er synlig for øjet, medmindre der er nogen, der udfører praksissen. Praksisser bliver først "synlige" gennem handlinger, hvilket gør dem til materielle fænomener, der er "aktivt synlige, men passivt usynlige". I den sammenhæng bliver det forståeligt, hvorfor Martin oplevede, at han ikke kunne være i stand til at vide, hvad de andre medlemmer fra hans gruppe lavede, hvis han ikke kunne se dem.

Hvis en medarbejder skal ses som legitimt i deres kollegaers øjne, må personen vise frem til dem, at hun eller han "faktisk gøre det her" og "er god til sit arbejde". På den måde kan medarbejderen blive set som legitim, idet de andre medlemmer fra organisationen kan stole på, at hun eller han naturligvis vil sørge for at passe sin del af gruppearbejdet. Men fordi forholdene på arbejdspladsen havde ændret sig pga. COVID-19, blev det sværere for den enkelte medarbejder at vise dette over for andre. Omvendt blev det også sværere for den enkelte person at vide, om der var gensidighed fra de andre organisatoriske medlemmer, fordi hun eller han heller ikke havde muligheden for at se, hvad de andre lavede.

Fra et metaperspektiv kan vi se, at statslogikken fik mindre dominans over de to andre logikker. Et eksempel på dette kom f.eks. frem i interviewet med Martin i starten af dette tema. Før de skærpede reglerne, var antallet af personer, der gik på arbejde på kontoret,

for mange i forhold til forsamlingsforbuddet (Bilag 6: 7). Mange medarbejdere havde det indtryk, at de kunne vælge at arbejde hjemme eller på kontoret og var ikke tvunget til det ene eller det andet. Det kan både Nazan og Martins udtalelser bekræfte, da de begge sagde, at det var op til den enkelte arbejder, hvor de foretrak at arbejde. På trods af at ledelsen havde opfordret alle i organisationen til at arbejde hjemme, blev de til tider lidt for mange på kontoret. Der er muligvis mange årsager til denne hændelse, men Martin gav os sine tanker om sagen under interviewet, da vi diskuterede, hvordan håndteringen af covid-19 havde været i virksomheden. For medarbejderne var det vigtigt at udvise den fysiske fremtoning, hvilket blev svært at gøre under de forhold, der eksisterede i starten af pandemiens forløb. At andre kunne se, hvad den enkelte medarbejder lavede, havde en vigtig betydning for den pågældende individs legitimitet. Dette havde så flyttet på vægtens skåle, og fællesskabslogikken blev derved mere prioriteret end statslogikken.

Det interessante er her, at de forskellige logikkers interesser i denne sammenhæng kom i strid med hinanden, idet statslogikken søger at minimere smitterisikoen på arbejdspladsen, mens virksomhedslogikken søger, at forretningen bliver drevet som den skal. I forhold til fællesskabslogikken, så fortalte Martin, at det var vigtigt, at de i virksomheden generelt havde en klar kommunikation i forhold til regler.

4.4. Prioritering af vitale funktioner

I det fjerde tema vil jeg analysere, hvordan Via Trafik jonglerede med logikkerne med henblik på vitale funktioner i virksomheden. Selvom ovenstående analysedel viser, at Via Trafik valgte at følge Sundhedsstyrelsens retningslinjer, med statslogikken som drivkraft, og sende hovedparten af de ansatte hjem, så viser min empiri også, at de samtidigt valgte at udpege nogle arbejdsfunktioner som vitale for virksomheden, og de ansatte som varetog dem, som nogen der fortsat skulle møde op og arbejde på Via Trafik.

I mit interview med Nazan, spurgte jeg hende, om hun arbejdede for det meste af tiden hjemmefra som de andre ansatte, eller om hun var nogle gange på kontoret. Nazan svarede tværtimod, at hun konsekvent sad på kontoret, som vi kan se i citatet neden for:

Det er sjældent, at jeg arbejder hjemmefra. [...] nu sidder jeg i en stilling, hvor jeg skal passe telefonerne [...] Så... altså, i og med at vi ikke er så mange på arbejdet, så gør det ikke noget. Og vi har... og vi passer meget på. Vi raner rundt med masker. [...] Og vi har sprit stående alle steder [ler lidt], så vi spritter hele tiden hænderne af og så videre. (Bilag 4: 2).

Nazan fortalte, at hendes stilling var delvis svaret på, hvorfor hun sjældent arbejdede hjemmefra. Umiddelbart som det viser sig, kan en medarbejders rollefunktion også spille en afgørende betydning for, om vedkommende bør passe deres arbejde på arbejdspladsen eller derhjemme. Medarbejdere, der har en administrativ funktion i virksomheden ligesom Nazan, blev prioriteret som de personer, der helst skulle være på kontoret. For Nazans vedkommende virkede det til, at det var af helt praktiske årsager, som lå bag den forskel mellem hende og andre ansatte, idet der skulle være nogen, der sørgede for at passe omstillingen i virksomheden. For eksempel fortalte Nazan in interviewet, at hun oplevede, at de fik hyppigere telefonopkald end de plejede. Yderligere forklarede hun, at fordi de ikke var så mange på kontoret på det tidspunkt, så mente de at ikke gjorde så meget, idet antallet af personer på kontoret var inden for retningslinjernes rammer (Bilag 4: 2, 4).

I et institutionelt logikperspektiv har de medarbejdere med en administrativ rollefunktion fået en ny betydning for virksomhedens fortsatte drift under pandemien. Med andre ord blev de ansattes "bureaukratiske roller", som også falder ind under virksomhedslogikkens "kilde til identitet", forskelligvist prioriteret i henhold til hvilke personer kunne være eller skulle være på arbejdspladsen. På den måde formåede Via Trafik at stabilisere hverdagen i deres organisation, når de jonglerede med virksomhedslogikken og staslogikken.

4.5 Gruppearbejde & møder

I det femte tema vil jeg vise, hvordan Via Trafik jonglerede med logikkerne i sammenhæng med praksisser, der involverede de organisatoriske medlemmers gruppearbejde samt møder med eksterne parter.

I Via Trafik fik de delvist møderne til at fungere virtuelt. Om dette, fortalte informanterne at de oplevede, at der på nogle punkter var mange fordele ved at holde virtuelle møder, mens det på andre punkter ikke fungerede så godt.

Men i betragtning af den komplekse karakter af gruppeprojekter, blev det til tider sværere for medarbejderne at skifte fra fysisk til virtuelt gruppearbejde. Der var mange faktorer, som spillede ind i forhold til, hvor effektivt et virtuelt møde forløb sig. Dette var blandt andet mødets natur, formålet med mødet, hvad mødet drejede sig om, hvem eller hvilke personer, der deltog i mødet.

For Martins vedkommende, idet mange af hans arbejdsopgaver havde en digital karakteristisk, så følte han ikke, at der igen var så meget et behov for at sidde sammen. Hvis folk en gang imellem kunne mødes fysisk og arbejde sammen to-og-to, så kunne de fint arbejde i grupper. Yderligere forklarede Martin, at Microsoft Teams har en funktion, der gør det muligt at overtage musen, hvilket gjorde det nemmere at få gruppearbejdet. Til at fungere optimalt. Især med gruppearbejde, der involverede projektering, virkede digitale møder ganske fint, netop fordi meget af arbejdet i forvejen foregik digitalt. Martin fortalte eksempelvis følgende om dette in citatet nedenfor:

Jaa... altså, det har det ikke meget igen [at der er behov for at sidde sammen], fordi der er jo det digitale. Det bliver lavet på computer, og det hele ligger på samme server. Men en gang imellem, så har man brug for at sidde sammen, to-og-to. Og kigge på det. Men der fungerer Teams faktisk rigtig godt. For så der kan man sidde der, og så kan man overtage musen, når man skal bruge og så videre, ikke? Det fungerer faktisk ganske udmærket.
(Bilag 6: 21)

Martin nævnte også, at han oplevede, at de virtuelle møder fungerede lige så godt som de fysiske møder, når han arbejdede sammen med personer, der havde et praktisk kendskab til de projekteringsprogrammer, der bruges i Via Trafik. Omvendt syntes han dog, at når han skulle arbejde med nye medarbejdere eller praktikanter, så fungerede det ikke lige så godt med virtuelle møder.

Altså synes jeg, at generelt... når man arbejder sammen med andre, der kan programmerne, så det er jo... så skal man kun snakke om løsningen. Der fungerer det... Når

vi nu har nye medarbejdere, eller jeg havde sådan en praktikant for et par uger siden, der er det altså vigtigt, at de er ved siden af, fordi der skal de jo lige lære alle de ting, som man ikke bare lige kan lære dem over Skype eller Teams. (bilag 6: 22)

Martin gav således udtryk for, at han foretrak fysiske møder, når nye medarbejdere eller praktikanter skulle sættes ind og lære programmerne at kende, og dette var ikke nemt at gøre igennem virtuelle møder.

I forhold til møder med eksterne parter, såsom klienter eller kunder, viste det sig for flere ansatte at være forholdsvis sværere at gennemføre møderne virtuelt på nogle punkter. Mia kom eksempelvis ind på, at de havde nogle udfordringer ved at "tage den digitalt", når de havde møder med deres kunder over Skype eller Teams.

[...] når vi har sparring med vores kunder, så kigger vi tit over en tegning, vi skal kigge på. Og ofte så er det faktisk rarest at kunne kigge... altså stå med tegningen i hånden. [...] det er jo nok den største udfordring, når man sådan skal kigge på en tegning sammen over Skype eller over Teams. Men det kan lade sig gøre, og det er noget, man bliver bedre til efterhånden, så man vænner sig til det. Og vi har for eksempel – altså så har vi ledningsejermøde, hvor vi egentlig – hvor vi har lavet nogle tegninger, som vi skal diskutere med ledningsejere. Det kan være 50 eller 10 mænd, som har nogle ledninger i jorden, hvor vi er, det her hvor vi arbejder. Så bliver vi simpelthen nødt til at dele møderne op. Så normalt, så mødes alle... 12 eller 15 mennesker eller hvor mange der er, og så snakker vi i fællesskab over en tegning... Men der har vi simpelthen blevet nødt til at dele mødet op, så vi tager et møde med 1 og 2 entreprenører op ad gangen og kigger på tegningen, for at det kan lade sig gøre. Og der er selvfølgelig nogle koordineringsudfordringer. (Bilag 5: 10-11)

Endnu en gang var de nødt til at foretage ændringer i den måde, som de normalt gjorde deres arbejdsmæssige praksis på, for at få tingene til at passe i henhold til COVID-19 restriktionerne. Som vi læser i citatet ovenfor, blev de nødt til at dele mødet med ledningsejerne op i flere møder. I stedet for at tage et møde med alle deltagende ledningsejere, som de ville normalt gøre, så måtte de diskutere og kigge på tegninger med 1-2 entreprenører ad gangen, før det kunne lade sig gøre på den digitale måde. Mia beskrev yderligere, at når de var rigtig mange på et Skype-møde, og alle havde noget at

sige, blev det enormt svært at få overblik over, hvem der sagde hvad, og hvorhenne på tegningen folk snakkede om det, de talte om (Bilag 5: 11).

Opsummeret viser det sig, at Via Trafik havde nogenlunde formået at få deres møder til at fungere virtuelt, når de jonglerede med de tre institutionelle logikker. Grundlæggende viser det, at før virtuelle møder kunne fungere effektivt, krævede det eksempelvis at de medarbejdere, der deltog i møderne, havde kendskab til de programmer, der bruges i Via Trafik. Desuden havde antallet af mødedeltagere en indflydelse på, hvor effektivt et virtuelt møde fungerede. I deres jonglering af logikkerne, fik Via Trafik nogenlunde stabiliseret deres møder med eksterne parter, som eksempelvis med mødet med ledningsejere, hvor de fordelte mødet op i flere møder, således at de talte med et mindre antal af ledningsejere ad gangen. I forhold til deres interne møder, viser det, at virtuelle møder fungerede fint, så længere at medarbejderne havde kendskab til programmer og have etableret et socialt bånd med kollegaer.

4.6 Firmaets udvikling

Under det sjette tema vil jeg analysere, hvordan COVID-19 pandemien påvirkede og fik betydning for Via Trafiks udvikling som firma, og hvordan dette afspejlede sig i virksomhedens jonglering af logikkerne.

Som et rådgivningsfirma inden for trafiksikkerhed, der arbejder med trafikale problemstillinger i samfundet, er vidensdeling et vigtigt integreret element i Via Trafiks daglige arbejdsrutiner (Bilag 8: 6). Set i lyset af det institutionelle logikperspektiv, har dette betydning for "øgningen af virksomhedens størrelse og diversificering fra konkurrenter", hvilket er grundlaget for strategi i virksomhedslogikken.

I mine interviews med lederne fra Via Trafik, understregede de, at i Via Trafik anser de for at være vigtigt, at deres medarbejdere kan udvikle sig fagligt. Et eksempel på hvordan det kom til udtryk i praksis, var for eksempel, som tidligere nævnt i afsnittet omkring temaet: "Det sociale i Via Trafik", at virksomheden havde tradition for at arrangere teamsdage, hvor medarbejderne i de to forskellige huse mødtes sammen og deltog i

faglige aktiviteter for at sparre med hinanden. I perioden hvor pandemien var på sit højeste i Danmark, var der dog udstedt forsamlingsforbud, og her valgte Via Trafik at aflyste de teamsdage, som de havde planlagt at holde i Odense.

Samtidigt var ledelsen opmærksom på, at det havde negative konsekvenser, særligt for de medarbejdere, der var nye i virksomheden, når næsten alting foregik digitalt og faglige arrangementer så også blev aflyst, hvilket Peter S. fortalte mig om i ledelsesmødet:

[...] som en negativ ting, det er jo nok omkring nye folk, der ikke har været i firmaet ret lang tid. Der er det måske lidt underligt at starte i et firma, når man så starter med digitalt. Fordi man ikke får den samme måde, for at få sådan en-til-ens-sparing, med tingene.
(Bilag 2: 5)

Denne 'en-til-en' sparring, som Peter talte om, berører samme problematik, som Martin talte med mig om i det forrige tema om "gruppearbejde og møder". Peter fortalte således, at hans oplevede var, at det krævede et mere fysisk "hands-on" samspil mellem de medarbejdere eller mellemledere, der havde været i virksomheden i længere tid, at få de nye medarbejdere, der lige var begyndt i virksomheden, og som ikke kendte til programmerne til at opleve sig som en del af virksomheden og se udviklingsmuligheder. Dette hænger også sammen med det, som jeg tidligere har diskuteret i analyseafsnittet om temaet "Hjemmearbejde", hvor Mia forklarede, at hun mente at COVID-19 ville have påvirket hende mere, hvis hun havde været helt ny som ansat i virksomheden. Hun var af den forståelse, at hun ligesom de andre nye medarbejdere ville "mangle nogle mappestrukturer med nogle af de ting, hun skulle sætte sig ind i". Desuden mente hun, at hun så ville skulle "lære alle i virksomheden at kende" for at danne et socialt bånd med sine nye kollegaer, ellers ville hun føle, at "det var grænseoverskridende at ringe til dem for at bede om hjælp til nogle ting". (Bilag 5: 19-20).

I forlængelse af dette fortalte Mogens, at en af de mange praksisser, som Via Trafik gør for at vokse og trives som virksomhed, er at arrangere foredrag eller holde undervisning for studerende. For eksempel har Mogens tit gæsteforelæsninger på DTU, hvor han fortæller om trafiksikkerhedsprojekter, ligesom han igennem ca. 20 år har undervist i nonprofitorganisationen, Vejsektorens Efteruddannelse, hvor han afholder kursus inden

for tilgængelighedsrevision (Bilag 3: 3). Under pandemien blev kurset udskudt, idet meget af undervisningen i kurset bestod af gruppearbejde, som Mogens forklarede yderligere omkring i citatet nedenfor:

[...] det er så blevet sat i bero lige i år, fordi nogen... altså der er meget gruppearbejde. Man skal blandt andet... det kursus går ud på, at man skal lære at indrette samfundet, altså veje, gader og pladser, tilgængelige for alle, også folk, der sidder i kørestole, og blinde. Og at være bedre til det, så derfor er en del af kurset, at man skal faktisk prøve at sidde i kørestol, og man skal prøve at være blind. Og den test, der bliver man nødt til at være ret tæt på hinanden, sådan for at... man får blindebriller på og stok. Men så er der en, som skal gå ved siden af, og så fordi hele samfundet var nede, sådan mere eller mindre nedlukket i foråret, så blev kurset altså udskudt. Så i året har været en undtagelse. Vi skulle også have holdt et årsmøde for dem, som er uddannet, tilgængelighedsrevisor hedder de. Men det blev aflyst fem dage før, da det her seneste konferenceforsamlingspåbud blev skærpet, ikke? Ved en maks. 10, ikke? [...] (Bilag 3: 3)

Som citatet viser, krævede undervisningen, at eleverne havde nærkontakt til hinanden for at gennemføre kursets praktiske øvelser, der involverede eksempelvis kørestole eller "blindebriller". På det tidspunkt anbefalede Sundhedsstyrelsen, at folk skulle holde fysisk afstand mellem hinanden, og derfor blev kurset udskudt.

I forhold til de gæsteforelæsninger, som Mogens tit holdte på DTU eller Aalborg Universitet, måtte Via Trafik, i samarbejde med de nævnte universitetsinstitutioner, aftale med dem om at lave om på den traditionelle måde at holde undervisning på. På DTU, valgte de eksempelvis at fordele de studerende i tre lokaler. I citatet nedenfor, fortalte Mogens om, hvordan dette forløb sig:

[...] Altså med, at et foredrag blev holdt med PowerPoint eller med præsentation over nettet, og folk har mulighed for at spørge, så det er ikke helt det samme, men alligevel har vi... folk har kunne gennemført det. Min gæsteundervisning i starten af oktober blev gennemført på DTU, men det var så for, at de studerende blev fordelt i tre lokaler med maks. antal i hver, og så var det via Zoom. Men det fungerede faktisk overraskende godt vil jeg sige. (Bilag 3: 4)

[...] Normalt plejer jeg at holde det på et auditorium, hvor der sidder måske 50 studerende. De var så fordelt på de tre lokaler, hvor jeg var så i det ene. Jeg kan ikke huske om hvor mange det tidspunkt, der må være i hvert lokale, så var det, at de kunne se skærmen. Det så vist på storskærmen på det andet, og så der brugte vi chatfunktionen til at skrive spørgsmål, hvor jeg læste dem højt, så alle ligesom kunne høre det, og så fik vi faktisk en meget god dialog på den måde. Så de andre webinarer, hvor det er 100 procent på web, der kan det være lidt sværere at få en dialog med de studerende. (Bilag 3: 5)

Fra et metaperspektiv kan vi se, at Via Trafik og deres samarbejdspartnere forsøgte at skabe nye måder at holde forelæsninger på for de studerende, imens de samtidigt forholdt sig inden for rammerne af de retningslinjer, der var i oktober 2020. Dette gjorde de ved at kombinere den fysiske undervisningsforløb med det digitale undervisningsrum.

Derudover plejede Via Trafik ofte at tage til konferencer, som en del af virksomhedens vidensdeling (Bilag 8: 6), og som i lyset af virksomhedslogikken er et vigtigt strategisk fundament for at øge virksomhedens størrelse og diversificering fra andre virksomheder inden for den samme branche. Men på grund af de restriktive regler fra myndighederne i forbindelse med COVID-19, deltog Via Trafik ikke nær så meget i konferencer i starten af pandemien. I interviewet med Mogens spurgte jeg ind til, hvad COVID-19 betød for vidensdelingen for Via Trafik:

Ja... det er rigtigt. Det betyder noget. Som sagt, så prøver vi at holde nogle af de aktiviteter, som vi snakkede om, til de studerende, og de gange, hvor vi kan det med en konference, ellers så skriver vi stadigvæk en del artikler. Så gør vi det interne på, altså minimum på hvert fællesmøde, har et fagligt indlæg den første mandag hver måned, hvor der... Ja, nu bliver det meget nørdet, ikke?

[Intervieweren: [griner] Ja?]

Sidst så var det omkring... hvor store parkeringspladser egentlig bør være til personbiler, fordi der er kommet mange, i de sidste 20 år, mange nye og større personbiler, men er det i virkeligheden samlet set blevet større? Det har der lavet en undersøgelse af, så det kan man sige, det lyder virkeligt nørdet, men når man skal planlægge en parkeringsplads eller et parkeringshus, så betyder det rigtigt meget om de skal være 10 eller 20 procent større, fordi det kan faktisk koste mange millioner, så... [...] men det, resultaterne, kan man sige,

det er der nogle af kollegaerne har fået nogle opgaver med at sidde og undersøge her i det sidste halve år, en opgave vi udførte for vejdirektoratet, ik'? Det blev så viden, en del der. (Bilag 3: 16-17)

Idet Via Trafik ikke længere deltog i konferencer særligt meget, som de ellers plejede at gøre, havde ledelsen valgt at holde et fagligt indlæg for deres medarbejdere, når de havde mandagsmøder, dvs. hvert fællesmøde på den første mandag om måneden.

Man kan sige, nu for eksempel som jeg siger forskellige uddannelser... store konferencer, det er alt sammen aflyst. Det var noget vi er tit på, men det jo... paradoksalt noget, hvor vi sparer nogle penge, fordi dels så koster det nogle penge at komme på konferencer, det koster penge at overnatte og så videre... og den tid, man bruger der, den bruger man jo ikke på opgaver, hvor vi har en omsætning. Så på den korte bane, så øger det vores overskud, fordi vi har færre omkostninger. På den lange bane, der er nogle frygt for... eller jeg tror, at der er risiko for, altså hvis det her sagde, "det her, der kommer ingen vaccine; I bliver nødt til at leve på den her måde i de næste to, fire, tre år", så vil der jo blive, altså... så må man holde noget andet. Man har prøvet at holde konferencer virtuelt, men det er ikke helt det samme. Men det... så risikerer vi, at medarbejdere, de ikke udvikler sig hurtigt nok, at de ikke får nyt input og bliver, kan man sige, efteruddannet eller får ting samtidigt med at vi bruger jo også ting tit til at lave reklamer.

Altså, når jeg er ude på konferencer eller underviser, så er det jo dels for at undervise, men dels er det jo også for at promovere, at der er et firma, der hedder Via Trafik, der laver det her. Så når studerende så ved det... ja, nogle af dem bliver måske nye medarbejdere, og faktisk en del, vi har, søger praktik og efterfølgende er kommet i arbejde hos os. Andre går ud og bliver ansat andre steder, måske i kommuner eller vejdirektoratet, og som siger "vi ved hvor vi skal have lavet det her, så kan vi i hvert fald bruge Via Trafik."

Sammenfattende ser vi, hvordan Via Trafik jonglerede med statslogikken og fællesskabslogikken i dette tema, hvor på nogle områder kombinerede de deres praksis, der var relateret til videndeling med det digitale. Dette omfatter deres gæsteforelæsninger på universitetsinstitutioner, hvor de studerende blev opdelt i separate lokaler, og forelæsningen blev holdt via Zoom. På den måde justerede Via Trafik deres praksisser og tilpassede dem til de krav, der var fra myndighederne på det tidspunkt. På andre områder tilsidesatte de nogle andre praksisser af praktiske årsager,

som for eksempel med kurset i tilgængelighedsrevision. Kurset blev udskudt, fordi en væsentlig del af undervisningsindholdet bestod af praktiske øvelser, som krævede, at eleverne var fysisk tæt på hinanden, hvilket blev opfattet som utilrådeligt set i lyset af statslogikken på daværende tidspunkt.

5. Diskussion

I dette afsnit vil jeg nu diskutere det empiriske fund, som jeg har fundet frem til igennem analysen af Via Trafiks jonglering af de tre institutionelle logikker.

5.2 Institutionelle logikker i lyset af kritisk realisme

Gennem analysen af Via Trafiks jonglering af de tre institutionelle logikker har jeg vist, hvordan disse logikker kan omsættes til mekanismer med potentielle årsagseffekter på menneskers adfærd og handlinger.

Som tidligere forklaret i videnskabsteoriafsnittet, fokuserer kritisk realisme på belysningen af de bagvedliggende strukturer eller mekanismer, der besidder en generativ effekt og kan potentielt forårsage kausale fænomener til at manifestere på det faktiske niveau. I teorien om institutionelle logikker beskrives logikkernes materielle fænomener som manifestationer eller "konsekvenser", der er opstået fra menneskelig handling styret af disse logikker.

Som vi har set flere gange i analysen, var måden, hvorpå Via Trafik traf beslutninger og handlede på, styret af disse forskellige logikker. For eksempel påvirkede statslogikken meget af virksomhedens beslutninger og handlemåde, hvor Sundhedsstyrelsens retningslinjer fungerede som en form for medie for logikken. En stor del af virksomhedens rutinemæssige praksis undergik ændringer eller blev tilpasset, så de passede inden for rammerne af de statelige restriktioner. Dette har vi set i de forskellige tematikker i analysen, for eksempel da Via Trafik sendte deres medarbejdere til at arbejde hjemmefra i begyndelsen af pandemien, eller da virksomheden aflyste deres sociale arrangementer på grund af forsamlingsforbuddet.

Fællesskabslogikken havde indflydelse på, hvordan ledelsen besluttede at fastholde det sociale forum i organisationskulturen, ved at sende påskechokolade til deres medarbejdere på posten og implementere en ny tradition, hvor der blev bragt kage på kontoret. Desuden frembragte fællesskabslogikken også medarbejdernes ny praksis, hvor de holdte virtuelle kaffepauser sammen én gang om dagen.

Sidst, men ikke mindst, havde virksomhedslogikken indflydelse på, hvordan nogle funktioner i Via Trafik blev opfattet som vitale for virksomhedens fortsatte drift. For eksempel med Nazan, der har en administrativ funktion som sekretær i Via Trafik, blev det vigtigt at have hende udstationeret i kontorbygningen, for at holde organisationen på de forskellige led bundet sammen.

På denne måde fungerer de institutionelle logikker som mekanismer på det dybere, virkelige niveau af den sociale virkelighed, og deres materielle fænomener — i dette speciales tilfælde, Via Trafiks praksisser, der er ændret, justeret, sat til side eller er ny praksis — er de kausale resultater, som er opstået fra virksomhedens beslutningstagen og handlinger styret af de tre institutionelle logikker.

I lyset af kritisk realisme kan vi således antage, at når vi bærer mundbind, spritter vores hænder af med håndsprit, eller vedligeholder en meters afstand mellem hinanden, så udfører vi disse 'praksisser' ud fra en bestemt institutionel logik, der fungerer som en mekanisme på det virkelige niveau. Med andre ord, kan de institutionelle logikker betragtes som bagvedliggende mekanismer, der betinger vores måde at handle på og skaber de udfald (de materielle fænomener), som vi ser på overfladen (det faktiske niveau).

5.2 Hypotese og Validering af forklaringskraft

Som det viser sig i min analyseresultater, virker de tre institutionelle logikker som generative mekanismer, der påvirker individuelle personer, grupper og organisationers adfærd og handlinger. Gennem de materielle fænomener, som Via Trafik praktiserede under pandemien, formået de til en tilstrækkelig grad at stabilisere den daglige arbejdsrutine i virksomheden på forskellige måder, når de jonglerede med deres institutionelle logikker.

Jeg kan således argumentere for, at min operationalisering af "institutionelle logikker" formår at afspejle de tre institutionelle logikker, herunder statslogikken,

virksomhedslogikken og fællesskabslogikken, idet min vurdering af informanternes udtalelser i interviewsene kan fortolkes gennem de systematiserede begreber, og dermed kan det betragtes at have målingsvaliditet.

5.3 Begrænsninger

Som tidligere nævnt i afgrænsningsdelen, har der været en del af udfordringer under specialeforløbet, især i sammenhæng med COVID-19 krisen. Situationen med pandemien har skabt nogle begrænsninger for min undersøgelse på forskellige områder, især i forhold til det metodiske arbejde, når empiri skal indsamles og behandles gennem kodning.

I begyndelsen af specialeforløbet havde jeg planlagt at anvende både semistruktureret interview og feltobservation til at indsamle empiriske resultater, der kan fortælle noget om hvordan Via Trafik jonglerede med institutionelle logikker under COVID-19. Min tanke var at udføre interviews ansigt-til-ansigt med informanter og at besøge en af deres afdelinger for at udføre feltobservation. Men som tidligere nævnt i afgrænsningen har gennemførelsen af feltobservation ikke været muligt. De samfundsmæssige restriktioner på det tidspunkt under specialeforløbet, havde gjort det metodisk udfordrende for empiriindsamlingen. Specielt var det ikke muligt at mødes fysisk med informanterne i virksomheden, da Via Trafik ønskede at minimere smitterisikoen i deres to afdelinger.

På den ene side har virtuelle interviews været effektive, idet det sparer både på tid og ressourcer, blandet andet med transportomkostninger som et eksempel, og det har været relativt nemt at aftale tidspunkter og dage, hvor både jeg og informanterne kunne mødes over Teams. På den anden side, når det gælder teknologiske fejl, blev internetforbindelseskvaliteten i nogle af interviewene svækket i få steder under forløbet. Især med fokusgruppeinterviewet kom der små afbrydelser, mens de vedkommende deltagere talte, på grund af svækket internetforbindelse. Yderligere under fokusgruppeinterviewet, hvor der var flere til stede, blev det på nogle områder sværere at transskribere udtalelser, når flere byder ind samtidigt. Ligeledes, da lederne fra Via Trafik delte skærm for at vise et dokument, var det sværere at skelne imellem hvem der

sagde hvad, idet jeg ikke længere kunne se lederne på skærmen under videooptagelsen. Til gengæld under de interviews med hver af de fire informanter, har været lettere at transskribere, og uden den store forskel fra et traditionelt ansigt-til-ansigt interview.

Yderligere har feltobservation ikke været muligt at udføre, idet besøg hos Via Trafiks afdeling i Birkerød måtte blive udskudt til et senere tidspunkt. Til sidst her i de sidste par måneder af år 2020 måtte besøget desværre aflyses, da smitteantallet i Danmark steg i procent, og at i starten af december måned kom op på risikoniveau 4.

6. Konklusion

Indledningsvist startede jeg med at opstille en hypotese om, at institutionelle logikker influerede menneskers handlinger og adfærd, og i forbindelse med COVID-19 pandemien, bruges logikkerne til at genskabe stabilitet i det daglige liv under krisens forløb. I dette speciale har jeg opnået at vise, hvordan logikkerne betinger aktørers handlingsmuligheder igennem min analyse af Via Trafiks jonglering af statslogikken, virksomhedslogikken og fællesskabslogikken.

Der var både statsmæssige overvejelser i forbindelse COVID-19 retningslinjerne, samt forretningsmæssige og organisationskulturelle overvejelser, som ledelsen var opmærksom på, når de jonglerede med de tre forskellige logikker. Via Trafiks egne materielle praksisser, der relaterede sig til det daglige arbejde eller virksomhedens sociale kultur, kom i konflikt med de nye praksisser, der var kommet i forbindelse med håndteringen af COVID-19. Delvist virkede hver af deres metoder ikke særligt kompatible, idet deres respektive logikker simpelthen forsøgte at opnå forskellige mål, der endte med at stride imod hinanden.

Som det viste sig gennem analysen, havde statslogikken mest indflydelse på Via Trafiks jonglering af institutionelle logikker, i den forstand af at meget af virksomhedens rutinemæssige praksisser blev tilpasset til at passe inden for kravene af Sundhedsstyrelsens retningslinjer, eller at de blev tilsidesat, fordi de ikke kunne opfylde de restriktive kriterier. På nogle områder hvor det blev muligt, blev Via Trafiks handlingsmuligheder og adfærd betinget fællesskabslogikken og/eller virksomhedslogikken.

Set i lyset af det kritisk realistiske perspektiv, kan dette forstås som, at institutionelle logikker fungerer som generative mekanismer på det virkelige niveau, idet de kan potentielt influere aktørers handlinger og derved skabe kausale resultater i form af materielle praksisser.

7. Litteraturliste

Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, 95(3), 529–546. <https://doi.org/10.1017/s0003055401003100>

Bygstad, B. & Munkvold, B. E. (2011). In Search of Mechanisms. Conducting a Critical Realist Data Analysis. *Thirty Second International Conference on Information Systems, ICIS 2011, Shanghai, Kina, december 4-7, 2011*. <https://www.researchgate.net/publication/221600158>

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. udgave). New York: Oxford University Press Inc.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori* (1. udgave, 4. oplag). København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I: Powell, W. W. & DiMaggio P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232-263). Chicago: University of Chicago Press. https://www.researchgate.net/publication/238198697_Bringing_Society_Back_In_Symbols_Practices_and_Institutional_Contradictions

Flyvbjerg, B (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I: Brinkman, S. & Tanggaard, L., *Kvalitative Metoder* (s. 463-487). København: Hans Reitzels Forlag. https://www.researchgate.net/publication/244485915_Fem_misforstaelser_om_casestudiet

Haveman, H. A., & Gualtieri, G. (2017). Institutional Logics. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.137>

Madsen, C. U. & Waldorff, S. B. (2019). Between advocacy, compliance and commitment: A multilevel analysis of institutional logics in work environment management. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 12-25. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.11.002>

Muzio, D. & Doh, J. (2021). COVID-19 and the Future of Management Studies. Insights from Leading Scholars. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12689. <https://doi.org/10.1111/joms.12689>

Thornton, P. H., Lounsbury, M., & Ocasio, W. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process* (Illustrated ed.). Oxford University Press, USA. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>

Jacks, T. (2021): Research on Remote Work in the Era of COVID-19. *Journal of Global Information Technology Management*, 24(2), 93-97. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2021.1914500>

Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. & Spee, P. (2015). Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-yet-Complementary Logics in Practice. *The Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970. <https://www.researchgate.net/publication/262373222>

8. Internetkilder

Erhvervsstyrelsen (uå). Krav og anbefalinger til kontorarbejdspladser. Lokaliseret d. 18. december 2020 på:

https://virksomhedsguiden.dk/erhvervsfremme/content/temaer/coronavirus_og_din_virksomhed/ydelser/krav-og-anbefalinger-til-kontorarbejdspladser/940fd004-bf50-4529-8533-fc2f49217d4c/

Fischer, R. S. B. (2020, 9. marts). *What's the difference between pandemic, epidemic and outbreak?* The Conversation. Lokaliseret d. 3. december 2020 på: <https://theconversation.com/whats-the-difference-between-pandemic-epidemic-and-outbreak-133048>

INCUBA (u.å.). Om INCUBA. Lokaliseret d. 9. maj 2022 på: <https://incuba.dk/om-incuba/>

INCUBA (2020, 23. marts). Information om INCUBA ifm. COVID-19. Lokaliseret d. 9. maj 2022 på: <https://incuba.dk/community/nyheder-viden/2020/information-om-covid-19/>

LinkedIn (2020). *Via Trafik Rådgivning A/S | LinkedIn*. Lokaliseret d. 11. oktober 2020 på: <https://www.linkedin.com/company/via-trafik>

López-Goñi, I. (2020, 7. marts). *Coronavirus: Ten reasons why you ought not to panic*. The Conversation. Lokaliseret d. 3. december 2020 på: <https://theconversation.com/coronavirus-ten-reasons-why-you-ought-not-to-panic-132941>

Regeringen (2020, 11. marts). *Pressemøde om Coronavirus | 11.03.20 Statsministeren: Der bliver brug for, at vi hjælper hinanden*. Lokaliseret d. 3. februar 2020 på: <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/pressemoeede-11-marts-i-spejlsalen/>

Via Trafik (2017). *Mød os: Medarbejdere*. Lokaliseret d. 14. maj 2022 på: <https://viatrafik.dk/moed-os/>

Via Trafik (2020, 16. april). *CO2-reduktion i København – 2 mobilitetsanalyser*. Lokaliseret d. 12. maj på: <https://viatrafik.dk/2020/04/16/co2-reduktion-i-koebenhavn/>

9. Bilag

Bilag 1: *Interviewguide til semistruktureret interviews*

Bilag 2: *Ledelsesmødet*

Bilag 3: *Interview med Mogens Møller*

Bilag 4: *Interview med Nazan Ates*

Bilag 5: *Interview med Mia Vajhøj*

Bilag 6: *Interview med Martin Neve*

Bilag 7: *Firmabeskrivelse af Via Trafik 2020*

Bilag 8: *Firmapræsentation af Via Trafik*

Bilag 9: *VIavis "Corona-nyt nr. 1"*

Bilag 10: *VIavis "Corona-nyt nr. 2"*

Bilag 11: *VIavis "Corona-nyt nr. 3"*

Bilag 12: *VIavis "Corona-nyt nr. 4"*

Bilag 13: *VIavis "Corona-nyt nr. 5"*

Bilag 14: *VIavis "Corona-nyt nr. 7"*

Bilag 15: *VIavis "Corona-nyt nr. 9"*

Bilag 16: *VIavis "Corona-nyt nr. 10"*