

Bachelorprojekt

Arktisk
Samfundsvidenskab

FRA LOKAL VÆRDI TIL OFFENTLIG PRAKSIS: MENNESKEORIENTERET HR OG LÆRING MELLEM SEKTORER I GRØNLAND

AF LEO CHEMNITZ FREDERIKSEN

Ilisimatusarfik Universitet

Vejleder: Najaaraq
Demant-Poort

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
2. PROBLEMFORMULERING	6
2.1 PROBLEMSTILLING	6
3. TEORETISK RAMME: ORGANISATIONSKULTUR, MOTIVATION OG MEDARBEJDERUDVIKLING	8
3.1 EDGAR SCHEINS ORGANISATIONSKULTUR.....	8
3.2 INDIVIDUEL MOTIVATION OG ENGAGEMENT: SELF-DETERMINATION THEORY (SDT) OG PSYKOLOGISK EMPOWERMENT (PE)	9
3.3 ORGANISATORISK LÆRING OG ABSORPTIVE CAPACITY (ACAP).....	11
4. LITTERATURGENNEMGANG – ARBEJDSLIV, UDVIKLING OG KULTUR I GRØNLAND	12
4.1 INTRODUKTION	12
4.2 DEN GRØNLANDSKE ARBEJDSLIVSKONTEKST: UDFORDRINGER OG MEDARBEJDERPRÆFERENCER.....	12
4.3 ORGANISATORISK PRAKSIS, KULTUR OG IMPLEMENTERINGSBARRIERER	13
5. METODE: FORSKNINGSDESIGN OG TILGANG	14
5.1 METODOLOGISK TILGANG: KVALITATIV OG INTERPRETIVISTISK.....	14
5.2 FORSKNINGSDESIGN: KOMPARATIVT CASESTUDIE, ABDUKTIV LOGIK OG EKSPERTPERSPEKTIV	15
5.3 UDVÆLGELSE AF CASES OG INFORMANTER: STRATEGISK SAMPLING	16
5.4 ANALYSESTRATEGI: TEMATISK OG TEORIGUIDET ANALYSE I EN ABDUKTIV PROCES	17
5.5 ETISKE OVERVEJELSER.....	17
5.6 TROVÆRDIGHED OG BEGRÆNSNINGER VED DESIGNET	18
6. DATAINDSAMLING OG ANALYSEMETODE	18

6.1	DATAINDSAMLINGSMETODER: KVALITATIVE INTERVIEWS OG LITTERATUR	18
6.2	DATABEARBEJDNING: FRA LYD TIL ANALYSEBAR TEKST	19
6.3	ANALYSESTRATEGI: TEMATISK OG TEORIGUIDET ANALYSE I EN ABDUKTIV PROCES	19
6.3.1	<i>Udvikling og anvendelse af teoretisk kodningsramme.....</i>	19
6.4	FORTOLKNINGSSTRATEGI	21
7.	PRÆSENTATION AF RESULTATER	21
7.1	RGA'S MENNESKE- OG FÆLLESSKABSORIENTEREDE TILGANG	22
7.2	FORMANDENS DEPARTEMENT/HRU'S PERSPEKTIV	23
8.	ANALYSE	23
8.1	ANALYSE AF RGA'S TILGANG: KULTUR, MOTIVATION OG LÆRING I PRAKSIS	24
8.1.1	<i>Kulturen bag Sulisa+: værdier og antagelser i spil (Schein).....</i>	24
8.1.2	<i>Motivationelle drivkræfter: opfyldelse af psykologiske behov og oplevet Empowerment (SDT & PE).....</i>	25
8.1.3	<i>RGA's Organisatoriske læring og tilpasning (Schein & ACAP).....</i>	25
8.2	ANALYSE AF HRU'S TILGANG: CENTRALE RAMMER, LOKAL DIALOG OG DIFFERENTIERET LÆRINGSEVNE	26
8.2.1	<i>HRU's Organisationskultur: mellem forvaltningstradition og moderne, Tilpasset HR (Schein)</i>	26
8.2.2	<i>Motivation og Engagement set fra et centralt perspektiv (SDT & PE).....</i>	27
8.2.3	<i>HRU's Organisatoriske læringsevne og udfordringer med vidensdeling (ACAP)</i>	28
8.3	SAMMENLIGNENDE ANALYSE: POTENTIALER OG BARRIERER FOR LÆRING OG OVERFØRSEL MELLEM RGA OG DEN OFFENTLIGE SEKTOR	29
8.3.1	<i>Fælles værdimæssigt udgangspunkt og realiseret inspiration</i>	29
8.3.2	<i>Barrierer for dybdegående overførsel: ACAP og kulturforskelle</i>	29
8.3.3	<i>Sektorspecifikke vilkår som forklarende faktor.....</i>	30
9.	DISKUSSION.....	31
9.1	IMPLEMENTERINGSBARRIERER I EN GRØNLANDSK KONTEKST: UDFORDRINGER FOR ACAP OG KULTUREL FORANKRING	31

9.2	DEN MULTIKULTURELLE ARBEJDSSTYRKE – EN VOKSENDE UDFORDRING FOR INKLUSION OG FÆLLESSKAB	32
9.3	INDIVID, RELATIONER OG STRUKTUR I MEDARBEJDERUDVIKLING: ET GRØNLANDSK PERSPEKTIV	34
9.4	MELLEM CENTRALE INTENTIONER OG LOKAL VIRKELIGHED – EN REFLEKSION OVER EMPIRIENS DYBDE	35
9.5	METODISK REFLEKSION: DEN SEMI-STRUKTUREREDE INTERVIEWGUIDES STYRKER OG BEGRÆNSNINGER SAMT POTENTIALET I ETNOGRAFISKE TILGANGE	37
9.6	PROJEKTETS KERNENBIDRAG TIL FORSKNINGSFELTET	37
10.	KONKLUSION	38
11.	PERSPEKTIVERING	40
11.1	REFLEKSION OVER FORSKNINGSSPØRGSMÅL OG BREDERE IMPLIKATIONER FOR PRAKSIS	40
11.2	FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING	41
12.	REFERENCE LISTE	43
13.	BILAG.....	46
	BILAG 1: INTERVIEWGUIDE – ROYAL GREENLAND ACADEMY (RGA).....	46
	BILAG 2: INTERVIEWGUIDE – FORMANDENS DEPARTEMENT/HRU	48
	BILAG 3: UDDYBNING AF ANALYSEMETODE OG -PROCES	50
3.1	ANALYTISK TILGANG: TEMATISK OG TEORIGUIDET I EN ABDUKTIV PROCES	50
3.2	DATABEARBEJDNING: FRA LYD TIL ANALYSEBAR TEKST	51
3.3	ANALYSEPROCES: KODNING, TEMATISERING OG FORTOLKNING	51
3.3.1	<i>Udvikling af kodningsramme</i>	<i>51</i>
3.3.2	<i>Kodningsproces i praksis</i>	<i>53</i>
3.3.3	<i>Anvendt kodningsoversigt</i>	<i>54</i>
3.3.4	<i>Identifikation og definition af temaer.....</i>	<i>56</i>
3.3.5	<i>Fortolkningsstrategi</i>	<i>57</i>
3.3.6	<i>Kvantitativ Oversigt over Kodefrekvenser.....</i>	<i>57</i>

1. Indledning

Mit projekt undersøger potentialet for læring og erfaringsudveksling inden for medarbejderudvikling på tværs af sektorer i Grønland. Fokuset er på Royal Greenland Academys (RGA) udviklingsinitiativer, især programmet Sulisa+, og muligheden for at overføre centrale principper og praksisser herfra til den grønlandske offentlige sektor. Min interesse for emnet udsprang dels af en tidligere inspiration fra et oplæg, der generelt omhandlede Royal Greenland, men som også berørte arbejdet i Royal Greenland Academy og initiativer som Sulisa+. Dette, sammen med en nærmere undersøgelse af Royal Greenlands egen hjemmeside, specifikt RGA-siden, fremhævede en tilsyneladende innovativ og menneskeorienteret tilgang. Denne interesse blev yderligere næret af Verena Karlssons (2021) ph.d.-afhandling, "Salary is not the solution to everything", der peger på vigtigheden af andre faktorer end løn for medarbejdertrivsel og fastholdelse. De positive resultater og den synlige effekt, som især programmet Sulisa+ rapporteres at have haft på medarbejderengagement og fastholdelse inden for organisationen, vakte en særlig interesse.

Denne observerede succes med en helhedsorienteret tilgang hos RGA, der via Sulisa+ eksplicit integrerer personlig udvikling og lokalt forankret værdibaseret arbejde, **står i kontrast til de betydelige og velkendte udfordringer med at fastholde og engagere medarbejdere, som både den private og især den store og vitale grønlandske offentlige sektor står overfor** (Høgedahl, 2021; Hasle et al., 2024). I en kontekst, hvor den offentlige sektor udgør en så markant andel af det samlede arbejdsmarked, og hvor medarbejdertrivsel er afgørende for samfundets funktion, opstår en naturlig interesse for at undersøge, om succesfulde principper fra en kommercielt drevet, men offentligt ejet, virksomhed som Royal Greenland og deres program potentielt kan inspirere og bidrage positivt. Samtidig opstod en undren over **Formandens Departements HR-Udviklingsenheds (HRU) nuværende tilgang** og i hvilken grad denne allerede rummer elementer af, eller kunne beriges af, lignende menneske- og fællesskabsorienterede praksisser. Projektet undersøger derfor RGA's model som en case på en sådan udviklingspraksis.

For at analysere denne tilgangs underliggende principper og vurdere dens overførbarhedspotentiale anvendes en kombination af teoretiske perspektiver. Edgar Scheins (2017) organisationskulturteori giver indsigt i værdier og antagelser hos RGA, Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000) og Psykologisk Empowerment (PE)

(Spreitzer, 1995) belyser individuelle motivationsfaktorer, og teorien om Absorptive Capacity (ACAP) anvendes til at analysere den offentlige sektors evne til at anvende erfaringer udefra.

Min dataindsamling bygger primært på semistrukturerede interviews med nøglepersoner fra RGA og HRU, suppleret med relevant dokumentation, for at afdække RGA's praksis og HRU's perspektiv på medarbejderudvikling. Ydermere har jeg suppleret dataindsamlingen med et ekspertinterview med en førende forsker inden for grønlandsk arbejdsmiljø for at opnå kontekstualisering, triangulere og perspektivere fundene fra de primære cases.

Gennem denne kombination af empirisk indsigt og teoretisk analyse søger projektet at belyse RGA's unikke udviklingstilgang. Formålet med min undersøgelse er at identificere nøgleprincipper og praksisser for potentiel overførsel, samt afdække de organisatoriske, kulturelle og videnskæssige betingelser for succesfuld inspiration eller implementering i den grønlandske offentlige sektor, med henblik på at styrke både vidensdeling og medarbejderengagement.

2. Problemformulering

- **Hovedspørgsmål:**

Hvilket potentiale og hvilke barrierer eksisterer for at overføre principper og praksisser fra Royal Greenland Academys (RGA) menneske- og fællesskabsorienterede medarbejderudvikling til den grønlandske offentlige sektor med henblik på at styrke engagement og vidensdeling?

- **Underspørgsmål:**

Hvilke centrale organisatoriske (ACAP) og kulturelle (Schein) betingelser, samt motivationsfremmende faktorer (SDT/PE), er afgørende for, at en sådan overførsel kan lykkes og skabe reel værdi i den offentlige sektors kontekst?

2.1 Problemstilling

Projektet undersøger samspillet mellem organisationskultur, motivation og medarbejderudviklingspraksisser i en grønlandsk kontekst, med specifikt fokus på potentialet for læring og erfaringsudveksling mellem det selvstyreejede aktieselskab Royal Greenland (repræsenteret ved Royal Greenland Academy - RGA) og den offentlige sektor (repræsenteret ved Formandens Departement/HRU). Jeg analyserer problematikken gennem en kombination

af teoretiske perspektiver: Scheins teori om organisationskultur, teorierne om Self-Determination Theory (SDT) og Psykologisk Empowerment (PE), samt teorien om Absorptive Capacity (ACAP).

Baggrunden er den observerede udfordring, som mange grønlandske organisationer, både private og offentlige, står overfor med hensyn til at tiltrække, fastholde og engagere medarbejdere i en kompleks social, kulturel og geografisk virkelighed (Karlsson, 2021; Hasle et al., 2024). Mens traditionel kompetenceudvikling er en del af løsningen, peger international forskning og **RGA's egne initiativer, såsom det anerkendte Sulisa+ program, på vigtigheden af en mere helhedsorienteret tilgang.** Denne tilgang inkluderer personlig udvikling, værdibaseret arbejde, trivsel og styrkelse af fællesskabet. RGA's tilsyneladende succes med denne "menneske- og fællesskabsorienterede" model, der rapporteres at have skabt positive og synlige resultater for både medarbejdere og organisationen som helhed, rejser spørgsmålet om, **hvorvidt lignende principper og praksisser kunne have en gavnlig effekt i den grønlandske offentlige sektor.** Den offentlige sektor, med sin store medarbejderstab og centrale samfundsmæssige rolle, står overfor lignende udfordringer med engagement og fastholdelse, hvilket gør en undersøgelse af potentielle læringsmuligheder fra RGA yderst relevant.

Med inspiration fra teorier om organisationskultur (Schein, 2017) og motivation/engagement (SDT/PE) undersøger projektet de underliggende principper og mekanismer i RGA's tilgang. Hvordan forsøger de at forme en kultur, der understøtter trivsel og ejerskab? Hvordan appellerer deres initiativer til medarbejdernes grundlæggende psykologiske behov? Og hvordan påvirkes oplevelsen af mening og empowerment? Projektets empiri bygger primært på et semistruktureret interview med en nøgleperson fra RGA.

Mit projektet undersøger dernæst potentialet for, at disse principper og praksisser kan overføres til den offentlige sektor. **Dette leder til en undersøgelse af, ikke kun RGA's model, men også hvordan Formandens Departements HR-Udviklingsenhed (HRU) i dag arbejder med disse temaer, og hvilken kapacitet og åbenhed der findes hos HRU for at absorbere og tilpasse nye, potentielt mere helhedsorienterede tilgange.** Teorien om Absorptive Capacity (ACAP) (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002) anvendes her til at analysere den offentlige sektors potentielle evne til at genkende, assimilere og anvende eksternt viden. Undersøgelsen belyser, hvilke organisatoriske, kulturelle og videnskabelige betingelser der skal være til stede for succesfuld læring.

Med en socialkonstruktivistisk og interpretivistisk tilgang (Collins, 2015; Pedersen, 2012) undersøger projektet således, hvordan praksisser for medarbejderudvikling formes og fortolkes i de specifikke kulturelle kontekster hos RGA og HRU. Perspektivet muliggør en analyse af både de konkrete initiativer og de dybere antagelser, der ligger bag, samt en vurdering af de komplekse dynamikker i spil ved potentiel læring mellem sektorerne. Målet er at bidrage med nuanceret viden, der kan informere fremtidige strategier for at styrke medarbejderengagement og vidensdeling i Grønland.

3. Teoretisk ramme: Organisationskultur, motivation og medarbejderudvikling

For at skabe et solidt fundament for analysen af organisatorisk læring, vidensdeling og kulturelle dynamikker, trækker dette projekt på fire centrale teoretiske perspektiver: Edgar Scheins teori om organisationskultur, Self-Determination Theory (SDT), Psykologisk Empowerment (PE) og Absorptive Capacity (ACAP). Disse perspektiver belyser tilsammen de komplekse processer, der former, hvordan viden og praksis udvikles, deles og anvendes inden for og mellem organisationer.

3.1 Edgar Scheins Organisationskultur

For at forstå de dybere kræfter, der former adfærd, læring og medarbejderudvikling i organisationer som Royal Greenland Academy (RGA) og den grønlandske offentlige sektor, er Edgar Scheins (2017) teori om organisationskultur et centralt analytisk redskab. Schein definerer kultur som et mønster af grundlæggende, fælles antagelser, lært gennem løsning af problemer med ekstern tilpasning og intern integration. Disse antagelser betragtes som gyldige og videreføres som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på, hvilket giver gruppen stabilitet og mening. Scheins model tilbyder en flerdimensionel forståelse ved at opdele kulturen i tre analytiske niveauer: artefakter, udtalte værdier og grundlæggende antagelser.

Det mest synlige niveau er **artefakterne**: alle observerbare elementer som fysisk indretning, teknologi (f.eks. værktøjer i Sulisa+), sprogbrug, adfærdsmønstre og myter (Schein, 2017). I dette projekt analyserer jeg artefakter hos både RGA (f.eks. Sulisa+-programmets design, brug af konsulenter) og i den offentlige sektor (HRU) for at få et første indblik i deres kulturer. Artefakternes dybere betydning kræver dog analyse af de underliggende niveauer.

Næste niveau er de **udtalte overbevisninger og værdier**: organisationens officielle strategier, mål og idealer. I RGA-konteksten er dette niveau centralt i analysen af det værdibaserede

arbejde i Sulisa+, hvor værdier som ansvarlighed og respekt defineres lokalt. Tilsvarende undersøges udtalte værdier og HR-politikker i Formandens Departement/HRU. En central pointe hos Schein er den potentielle diskrepans mellem udtalte værdier og reel adfærd. Analysen vil derfor undersøge, i hvilken grad erklærede mål om medarbejderudvikling og trivsel omsættes i praksis.

Det dybeste niveau er de **grundlæggende, underliggende antagelser** som udgør kulturens kerne. Disse ubevidste, "taget-for-givet" overbevisninger styrer perception, tænkning og adfærd. De omhandler f.eks. synet på menneskets natur (er medarbejdere motiverede eller skal de kontrolleres?), relationer (hierarkiske eller ligeværdige?), og hvordan man opnår sandhed.

Schein understreger, at kultur læres og overføres, og at **ledelse spiller en kritisk rolle i at forme kulturen**. Analysen af RGA's ledelsesinvolvering i Sulisa+ og HRU's policy-skabende rolle belyses derfor gennem Scheins perspektiv på lederens kulturskabende mekanismer.

I lyset af ovenstående giver Scheins teori en dybdegående ramme til at analysere og sammenligne organisationskulturerne i RGA og den offentlige sektor. Den hjælper med at forstå rationalet bag RGA's tilgang, identificere kulturelle barrierer for overførsel af praksisser, og belyse den afgørende rolle af dybereliggende antagelser og ledelse.

3.2 Individuel motivation og engagement: Self-determination theory (SDT) og psykologisk empowerment (PE)

Mens Scheins teori primært belyser kollektive kulturelle mønstre, er det for dette projekt afgørende også at forstå de individuelle psykologiske processer, der driver medarbejderes motivation, engagement og udvikling. Disse individuelle oplevelser er fundamentet for, hvordan kulturelle værdier internaliseres og organisatoriske initiativer omsættes til handling. Self-Determination Theory (SDT) og teorien om Psykologisk Empowerment (PE) tilbyder her essentielle, supplerende perspektiver. Selvom de fokuserer på individet, har de klare implikationer for organisatorisk adfærd og ledelse, og bygger bro mellem det psykologiske og organisatoriske analyseniveau.

Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000) tilbyder en robust ramme for at forstå menneskelig motivation. Teorien postulerer tre grundlæggende psykologiske behov: **autonomi** (at føle ejerskab og valgfrihed), **kompetence** (at føle sig dygtig og mestre udfordringer) og **tilhørsforhold** (at føle sig socialt forbundet og respekteret). SDT's potentiale i min projekt ligger i at forklare de motivationsmæssige mekanismer bag de observerede udviklingstiltag,

herunder RGA's Sulisa+-program og HRU's fokus på trivsel og medarbejderinddragelse. Når elementer som medarbejderinput til værdier (som i RGA), personlig udvikling (RGA), fokus på fællesskab (RGA og HRU), eller klare rammer for arbejdet (HRU) fremhæves, kan SDT analysere, hvordan disse potentielt nærer de tre behov. En opfyldelse heraf forventes at føre til indre motivation, trivsel og engagement. SDT hjælper således med at operationalisere, hvorfor visse tilgange til medarbejderudvikling kan være effektive, og giver et grundlag for at vurdere, i hvilken grad både den semi-private og den offentlige sektor understøtter disse fundamentale behov hos medarbejderne.

Tæt forbundet med SDT er teorien om Psykologisk Empowerment (PE) (Spreitzer, 1995), der fokuserer på medarbejderens subjektive oplevelse af motivation og kontrol. PE operationaliseres typisk gennem fire kognitive dimensioner: **mening** (overensstemmelse mellem job og egne værdier), **kompetence** (tro på egne evner), **selvbestemmelse** (autonomi i arbejdets udførelse) og **påvirkning** (tro på at kunne influere på resultater). Relevansen for projektet er tydelig i analysen af både RGA's og HRU's initiativer. For eksempel kan det værdibaserede arbejde i Sulisa+ og HRU's facilitering af lokale værdiworkshops styrke oplevelsen af mening. Den personlige udviklingsdel i Sulisa+ og HRU's fokus på at fremme psykisk tryghed og åbenhed kan øge kompetencefølelsen og skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne tør udtrykke sig og tage initiativ. Ligeledes kan medarbejderinput til værdier hos RGA eller HRU's dialogbaserede tilgang potentielt fremme selvbestemmelse og påvirkning. PE-teorien giver således konkrete begreber til at undersøge, hvordan forskellige organisatoriske tilgange påvirker medarbejdernes oplevelse af at være en aktiv og betydningsfuld aktør. Selvom PE er en individuel konstruktion, understreger teorien at organisatoriske strukturer, ledelsespraksisser og arbejdets design er afgørende for at fremme empowerment (Thomas & Velthouse, 1990), hvilket kobler konkrete udviklingstiltag i begge sektorer til individuelle resultater som engagement og proaktivitet.

Afslutningsvis udgør SDT og PE værdifulde teoretiske redskaber. De tilbyder et grundlag for at forstå de individuelle drivkræfter bag kollektive fænomener som organisationskultur og engagement. De muliggør en analyse af, hvordan RGA's tilgang virker på medarbejderne, og giver et sprog til at diskutere, hvilke individuelle behov der skal adresseres ved en eventuel overførsel af principper til den offentlige sektor. Dermed komplementerer de Scheins kulturelle analyse ved at belyse de individuelle mekanismer, der medierer mellem kultur, struktur og adfærd.

3.3 Organisatorisk Læring og Absorptive Capacity (ACAP)

For at analysere potentialet for, at erfaringer og praksisser fra Royal Greenland Academy (RGA) kan inspirere eller overføres til den grønlandske offentlige sektor, er det afgørende at forstå de organisatoriske betingelser, der muliggør eller hæmmer denne form for læring på tværs af sektorer. Her tilbyder teorien om Absorptive Capacity (ACAP) et centralt analytisk perspektiv. ACAP, udviklet af Cohen og Levinthal (1990) og videreudviklet af Zahra og George (2002), beskriver en organisations evne til at identificere, tilegne sig, assimilere, transformere og udnytte viden udefra i egen praksis. Det handler altså ikke blot om at være åben for inspiration, men om at have de kapabiliteter, der gør det muligt at omsætte ekstern viden til konkrete, meningsfulde forandringer.

ACAP kan forstås som en dynamisk kapacitet, der er afhængig af organisationens eksisterende videnbase og interne processer. Zahra og George (2002) opdeler ACAP i to overordnede dimensioner, som understøttes af fire centrale processer:

- **Potentiel ACAP:** Organisationens evne til at opdage og optage ekstern viden. Dette indebærer:
 - **Acquisition (Tilegnelse):** Evnen til aktivt at identificere og erhverve relevant viden og erfaringer fra eksterne kilder, f.eks. gennem omverdensmonitorering, netværkssamarbejde eller systematisk søgning.
 - **Assimilation (Assimilering):** Evnen til at analysere, fortolke og forstå den tilegnede viden i lyset af organisationens egen kontekst, eksisterende viden og behov, så den kan integreres meningsfuldt.
- **Realiseret ACAP:** Organisationens evne til at transformere og anvende den optagne viden. Dette indebærer:
 - **Transformation (Transformation):** Evnen til at kombinere den nye, assimilerede viden med eksisterende viden for at udvikle nye løsninger, justere interne rutiner eller skabe nye forståelsesrammer, der passer til organisationens specifikke behov.
 - **Exploitation (Udnyttelse):** Evnen til at anvende den transformerede viden i praksis for at skabe konkrete forbedringer, implementere nye initiativer, innovere processer eller på anden måde opnå operationel eller strategisk værdi.

I forbindelse med mit projekt anvendes ACAP-rammen til at analysere, hvordan den grønlandske offentlige sektor, repræsenteret ved HRU, potentielt kan opdage, vurdere, tilpasse og anvende centrale principper og praksisser fra RGA's menneske- og fællesskabsorienterede

udviklingstilgang. Analysen vil se på både det strategiske niveau hos HRU, hvor åbenhed for ekstern inspiration og evnen til at vurdere relevans (Potentiel ACAP) er afgørende, og på de mere systemiske og operationelle niveauer, hvor organisatoriske strukturer, interne kommunikationsveje, ressourcer og kompetencer skal understøtte, at ny viden faktisk kan blive transformeret og udnyttet i praksis (Realiseret ACAP).

ACAP-perspektivet supplerer således Scheins kulturelle analyse og SDT/PE's fokus på individuel motivation ved specifikt at rette blikket mod de organisatoriske og processuelle forudsætninger for læring og forandring. Det gør det muligt at analysere, hvorfor visse initiativer og idéer potentielt kan inspirere på tværs af sektorer, men også hvorfor nogle tiltag måske ikke bliver succesfuldt implementeret eller skaber den ønskede effekt, selvom de i udgangspunktet vurderes som relevante. ACAP bidrager derfor til en mere nuanceret forståelse af de komplekse muligheder og barrierer, der eksisterer for organisatorisk udvikling og innovation gennem læring fra omgivelserne i den grønlandske offentlige sektor.

4. Litteraturgennemgang – arbejdsliv, udvikling og kultur i Grønland

4.1 Introduktion

Dette afsnit placerer projektet inden for rammerne af eksisterende forskning om det grønlandske arbejdsliv, med fokus på medarbejderpræferencer, organisationspraksisser og kulturelle dynamikker relevante for medarbejderudvikling. Givet den begrænsede mængde publiceret forskning specifikt om disse emner i Grønland, trækkes primært på nyere, centrale studier af medarbejdernes jobpræferencer (Karlsson, 2021) og organisationers arbejdsmiljøpraksis (Kappel et al., 2023; Hasle et al. 2024). Gennemgangen identificerer centrale temaer og udfordringer, der danner bagtæppe for projektets undersøgelse.

4.2 Den grønlandske arbejdslivskontekst: udfordringer og medarbejderpræferencer

Det grønlandske arbejdsmarked befinder sig i en fortsat transition, formet af landets unikke historie, geografi og den komplekse sameksistens mellem oprindelige Inuit-kulturelle værdier og vestligt inspirerede samfunds- og organisationsstrukturer (Høgedahl, 2021, kap. 1; Karlsson, 2021, kap. 2). Forskningen peger på vedvarende udfordringer for arbejdsgivere med at tiltrække og fastholde arbejdskraft, et generelt uddannelsesefterslæb i dele af befolkningen,

samt et paradoks med sameksistens af arbejdskraftmangel og periodisk høj ledighed eller økonomisk inaktivitet (Karlsson, 2021, s. 2-3).

I denne kontekst er det afgørende at forstå, hvad der motiverer og engagerer den grønlandske arbejdsstyrke. Verena Karlssons (2021) omfattende ph.d.-afhandling, "Salary is not the solution to everything", giver den hidtil mest dybdegående indsigt i grønlandske medarbejderes jobattributpræferencer. Et centralt fund er, at selvom en tilstrækkelig og sikker løn er en basal nødvendighed, er den sjældent den eneste eller vigtigste motivationsfaktor. Medarbejderne lægger stor vægt på andre aspekter af arbejdslivet. Meningsfuldhed i arbejdet, herunder oplevelsen af at bidrage positivt til samfundet eller lokalsamfundet, fremhæves som vigtigt (Karlsson, 2021, s. 132, s. 202). Ligeledes spiller det sociale fællesskab på arbejdspladsen en afgørende rolle; gode kolleger, et positivt arbejdsklima præget af respekt og gode relationer er blandt de højest prioriterede jobattributter (ibid., s. 131, s. 133, s. 204). Disse fund peger i retning af relevansen af teorier som SDT og PE, der netop betoner vigtigheden af tilhørsforhold og mening for trivsel og indre motivation.

Karlsson (2021) belyser også den fortsatte betydning af socio-kulturelle værdier og work-life balance. Samspillet mellem lønarbejde og traditionelle aktiviteter som fangst og fiskeri, samt stærke familieband og et ønske om en vis fleksibilitet og autonomi, påvirker fortsat medarbejdernes commitment og adfærd (ibid., s. 65-66, s. 193). Dette understreger behovet for HR-praksisser, der er sensitive over for og kan rumme disse kulturelle dimensioner, frem for blot at overføre standardiserede vestlige modeller.

4.3 Organisatorisk praksis, kultur og implementeringsbarrierer

Mens Karlsson primært fokuserer på medarbejderperspektivet, giver forskningen fra Kappel et al. (2023; Hasle et al. 2024) om arbejdsmiljøindsatsen i grønlandske virksomheder indsigt i den organisatoriske virkelighed og de udfordringer, virksomhederne møder i praksis. Et centralt fund her er den markante dekoobling mellem intention og handling. Selvom virksomhederne generelt udtrykker en høj prioritering af arbejdsmiljø (på niveau med danske virksomheder), er den faktiske implementering af lovpligtige indsatser som APV og uddannelse af sikkerhedsorganisationen ofte mangelfuld (Hasle et al., 2024, s. 3, s. 6).

Hasle et al. (2024) identificerer flere barrierer, der bidrager til denne dekoobling. Uklarhed og usikkerhed omkring fortolkningen af lovgivning og centrale begreber (herunder ansvarsfordeling) spiller en rolle. Manglende ressourcer (tid, penge, kompetencer) især i

mindre virksomheder og uden for Nuuk er en væsentlig faktor. Geografiske afstande vanskeliggør adgang til kurser og central support. Kommunikations- og sprogbarrierer (mellem dansk/grønlandsk og mellem ledelsesniveauer) hæmmer effektiv implementering. Endelig peger studiet på en kultur, hvor arbejdsmiljøproblemer ikke altid italesættes åbent, og hvor ansvaret ofte uformelt skubbes nedad til medarbejderne (ibid., s. 4, s. 26-33). Disse fund om implementeringsbarrierer er direkte relevante for at vurdere potentialet for overførsel af RGA's mere komplekse, procesorienterede model og peger på vigtigheden af ACAP-perspektivet.

Studierne af arbejdsmiljø understøtter også betydningen af organisationskultur (Schein) og lokal ledelse. Succesfuld implementering ses oftest der, hvor den lokale leder udviser et klart ejerskab og engagement, og hvor der er en positiv kultur præget af åben kommunikation og gode relationer (Hasle et al., 2024, s. 37-39), faktorer der også fremhæves som vigtige af medarbejderne i Karlssons studie.

5. Metode: Forskningsdesign og Tilgang

Dette metodeafsnit redegør for de metodologiske overvejelser og valg, der ligger til grund for projektet. Først beskrives den overordnede metodologiske tilgang og det videnskabsteoretiske ståsted. Dernæst udfoldes det specifikke forskningsdesign, herunder valget af cases og informanter. Afslutningsvis behandles etiske overvejelser samt projektets troværdighed og begrænsninger.

5.1 Metodologisk tilgang: Kvalitativ og Interpretivistisk

For at undersøge Royal Greenland Academys (RGA) tilgang til medarbejderudvikling og potentialet for læring på tværs af sektorer i Grønland, anvender jeg en kvalitativ forskningstilgang. Dette metodologiske valg er truffet ud fra en erkendelse af, at projektets kerne omhandler komplekse sociale og organisatoriske fænomener, herunder organisationskultur, motivation, meningsskabelse og betingelserne for vidensdeling, der vanskeligt lader sig indfange fyldestgørende gennem kvantitative målinger alene. Den kvalitative tilgang er særligt velegnet til at opnå den nødvendige dybdegående indsigt i nøgleaktørers perspektiver, fortolkninger og levede praksisser. Den muliggør en eksplorativ undersøgelse, der respekterer den kontekstafhængighed og de nuancer, der uundgåeligt præger organisatorisk liv, og som er essentiel for at forstå hvordan og hvorfor aktører handler, som de gør (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Selvom denne tilgang prioriterer dybde frem for bredde og dermed begrænser muligheden for statistisk generalisering, vurderes den mest

hensigtsmæssig for at indfange den rigdom af mening, der er substantielt for projektets forskningsspørgsmål.

Projektets videnskabsteoretiske fundament bygger på en socialkonstruktivistisk og interpretivistisk forståelsesramme. Dette indebærer en grundlæggende antagelse om, at fænomener som "organisationskultur", "medarbejderengagement" eller "potentiale for læring" ikke er objektive, faste størrelser, men derimod sociale konstruktioner, der skabes, opretholdes og forandres gennem menneskelig interaktion og fortolkning inden for specifikke kulturelle og historiske kontekster. Virkeligheden forstås som multipel og kontekstafhængig (Collins, 2015). Projektets fokus er derfor ikke at etablere universelle lovmæssigheder, men at opnå en rig, kontekstualiseret forståelse af, hvordan nøgleaktører i RGA og Formandens Departement/HRU oplever, fortolker og skaber mening omkring medarbejderudvikling og vidensdeling. Denne ontologiske og epistemologiske positionering understøtter valget af kvalitative metoder, der netop har til formål at indfange deltagernes egne stemmer, erfaringer og meningsskabende processer. En konsekvens af dette ståsted er anerkendelsen af forskerens rolle i fortolkningsprocessen; analysen vil uundgåeligt være præget af forskerens teoretiske blik og forforståelse, hvilket håndteres gennem metodisk transparens og refleksivitet (Delve, 2024; Berger, 2015).

5.2 Forskningsdesign: Komparativt casestudie, abduktiv logik og ekspertperspektiv

På baggrund af den kvalitative og interpretivistiske tilgang (afsnit 5.1) er mit projekt designet som en komparativ, casestudie-inspireret undersøgelse. Dette design muliggør en dybdegående undersøgelse af RGA's udviklingstilgang og dens potentielle overførbarehed i sin naturlige kontekst (Yin, 2018). Royal Greenland Academy (RGA) udgør den primære kilde-case, mens Formandens Departement/HRU fungerer som den centrale kontekst- og policy-case, der repræsenterer den offentlige sektor.

For at supplere og kvalificere indsigterne fra disse to cases, og for at opnå et bredere analytisk overblik, inddrager designet desuden et ekspertinterview. Ekspertinterviewet har til formål at indhente kontekstuel viden om grønlandsk arbejdsliv og HR, samt at triangulere og perspektivere fundene fra de primære cases (Bogner et al., 2009; Meuser & Nagel, 2009).

Det komparative element, der således inkluderer sammenligningen mellem RGA, HRU og ekspertperspektivet, er centralt for at adressere forskningsspørgsmålet om overførbarehed. Denne mangesidede tilgang muliggør en robust analyse af de strukturelle og kulturelle

betingelser for inspiration og tilpasning. Forskningsprocessen har fulgt en abduktiv logik (Blaikie, 2007), med en iterativ vekslen mellem projektets teoretiske ramme og den samlede empiri.

5.3 Udvælgelse af Cases og informanter: Strategisk sampling

Udvælgelsen af både cases og informanter i dette projekt er baseret på en **strategisk udvælgelseslogik (purposive sampling)**. Målet har ikke været statistisk repræsentativitet, men snarere at opnå dybdegående indsigt fra positioner og kontekster, der vurderes at være særligt informative i relation til forskningsspørgsmålet om medarbejderudvikling og overførbare mellem sektorer i Grønland. Udvælgelsen er således drevet af et ønske om at belyse specifikke fænomener og relationer i dybden.

Valget af **Royal Greenland Academy (RGA)** som den primære kilde-case er begrundet i flere forhold. Dels deres unikke position som en stor, offentligt ejet, men kommercielt drevet, organisation med aktiviteter over hele Grønland, hvilket gør dem til en relevant case for at studere udviklingspraksisser i en kompleks grønlandsk kontekst. Dels, og mere specifikt, er valget drevet af observationen af deres **tilsyneladende innovative og menneske- og fællesskabsorienterede tilgang** til medarbejderudvikling, eksemplificeret ved Sulisa+. Denne tilgang, med dens eksplicite integration af personlig udvikling og lokalt forankret værdiarbejde, fremstod umiddelbart som en potentiel **anomali** eller afvigelse fra mere traditionelle, primært fagligt orienterede HR-funktioner, som typisk observeres i mange store organisationer. At undersøge en sådan afvigende case kan give særlig indsigt i alternative praksisser og de betingelser, der muliggør dem (Patton, 2015; Seawright & Gerring, 2008).

Formandens Departement/HRU er valgt som den centrale kontekst- og policy-case på grund af deres afgørende rolle som premissætter for HR-politik og strategisk udvikling i den offentlige sektor. At inkludere dette perspektiv er essentielt for at kunne vurdere den potentielle modtagerkontekst og analysere de institutionelle rammer for erfaringer og inspiration fra RGA.

Inden for disse to primære cases blev informanterne ligeledes udvalgt strategisk for at sikre adgang til nøglepersoner med specifik viden, erfaring og ansvar relateret til projektets temaer. Der blev søgt adgang til ledere eller medarbejdere med direkte involvering i RGA's udviklingsinitiativer og kulturarbejde, samt ledere eller konsulenter i HRU med indsigt i og ansvar for centrale HR-initiativer. Formålet var at opnå dybdegående og nuanceret viden fra centrale positioner.

Som et væsentligt **supplement**, og på anbefaling fra min vejleder, blev der inkluderet et **ekspertinterview** med en anerkendt forsker. Begrundelsen var et ønske om at styrke projektets analytiske dybde og kontekstuelle forankring ved at inddrage et bredere, forskningsbaseret perspektiv på grønlandsk arbejdsliv. Ekspertinterviewet muliggør **triangulering**, bidrager med **kontekstuel viden**, tilbyder **faglig sparring** og styrker **diskussionen** ved at relatere projektets fund til bredere tendenser (Bogner et al., 2009; Meuser & Nagel, 2009). Valget af ekspert baserede sig på vedkommendes omfattende empiriske forskning inden for relevante temaer. Inkluderingen vurderes at tilføre projektet betydelig analytisk værdi. For selve ekspertinterviewet er der desuden foretaget enkelte redaktioner i den vedlagte transskription af fortrolighedshensyn, uden at den nærmere baggrund for disse specifikke redaktioner uddybes yderligere her.

5.4 Analysestrategi: Tematisk og teoriguidet analyse i en abduktiv proces

Den overordnede analytiske strategi for dette projekt er en tematisk analyse, som defineret og udfoldet af Braun og Clarke (2006). Denne tilgang er valgt, da den tilbyder en fleksibel, men alligevel systematisk, metode til at identificere, analysere og rapportere tilbagevendende mønstre og meningsfulde temaer på tværs af et kvalitativt datasæt, som f.eks. interviewtransskriptioner. Den tematiske analyse er i dette projekt teoriguidet, hvilket indebærer, at den teoretiske ramme (Schein, SDT, PE, ACAP) har spillet en aktiv rolle i at forme og guide analyseprocessen. Samtidig følger analysen en abduktiv logik (Blaikie, 2007), med en kontinuerlig vekselvirkning mellem teori og empiri. En detaljeret beskrivelse af den konkrete analyseproces, herunder databearbejdning, udvikling af kodningsramme, kodningsproces og fortolkningsstrategi, findes i Bilag 3.

5.5 Etiske overvejelser

Projektet er gennemført med respekt for grundlæggende forskningsetiske principper. Alle informanter har deltaget frivilligt på baggrund af informeret samtykke, hvor projektets formål, metode, databrug og principper for anonymisering blev tydeliggjort. Fortrolighed er sikret ved sikker opbevaring af data og anonymisering af personhenførbare oplysninger. Anonymiseringen af navne og specifikke stillingsbetegnelser i den endelige rapport tjener til at beskytte informanternes identitet. Som diskuteret med informanterne, anerkendes det dog, at fuld anonymitet kan være vanskelig i små organisatoriske enheder, hvorfor der er udvist

særlig omhu i formidlingen for at minimere risikoen for utilsigtet identifikation ved at fokusere på generelle mønstre og principper.

5.6 Troværdighed og begrænsninger ved designet

Projektets troværdighed søges understøttet primært gennem metodisk transparens, hvor forskningsprocessens valg og begrundelser er beskrevet åbent. Den teoretiske forankring og den systematiske anvendelse af teorierne i analysen bidrager ligeledes hertil. Triangulering sker primært ved at sammenholde interviewdata med den eksisterende faglitteratur. Det er vigtigt at anerkende designets begrænsninger: Det kvalitative casestudie med få informanter begrænser muligheden for generalisering; fundene skal ses som kontekstbundne. Den interpretivistiske tilgang indebærer en uundgåelig grad af subjektivitet i forskerens fortolkning. Projektets styrke ligger således i den dybdegående, kontekstualiserede forståelse af et specifikt fænomen.

6. Dataindsamling og Analysemetode

Der vil redegøres for de konkrete metoder, der er anvendt til at indsamle og efterfølgende analysere det empiriske datamateriale, som danner grundlag for projektets fund. Først beskrives de anvendte dataindsamlingsmetoder, herunder udvælgelsen og gennemførelsen af interviews samt brugen af supplerende litteratur. Dernæst følger en præsentation af den overordnede analysestrategi.

6.1 Dataindsamlingsmetoder: Kvalitative interviews og litteratur

Den primære metode til dataindsamling i dette projekt har været kvalitative, semi-strukturerede interviews. Denne metode blev valgt grundet dens evne til at skabe en dialogisk ramme, der både sikrer fokus på projektets centrale temaer og samtidig giver plads til informanternes egne perspektiver, fortolkninger og nuancerede beskrivelser af deres erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2016). Gennemførelsen af interviews involverede nøglepersoner fra de to udvalgte cases, Royal Greenland Academy (RGA) og Formandens Departement/HRU, samt et supplerende ekspertinterview med en forsker inden for grønlandsk arbejdsmiljø. Informanterne blev udvalgt strategisk (kapitel 5.3) på baggrund af deres specifikke viden og position. Hvert interview blev gennemført fysisk, varede typisk mellem 60-75 minutter, og blev optaget på lydfil med informeret samtykke for at sikre nøjagtighed. De anvendte interviewguides, der er udarbejdet med udgangspunkt i projektets forskningsspørgsmål og teoretiske ramme, findes i Bilag 1 & 2.

Som et væsentligt supplement til interviewdataene er der gennemført en fokuseret litteraturgennemgang (præsenteret i Kapitel 4). Denne har haft til formål at skabe en bredere kontekstuel forståelse, identificere relevant tidligere forskning (både grønlandsk og international) og bidrage til triangulering af fundene fra interviewene.

6.2 Databearbejdning: Fra lyd til analyserbar tekst

For at muliggøre en systematisk analyse transskriberede jeg alle lydoptagelser fra interviewene ordret. Under transskriberingen blev der lagt vægt på at gengive samtalerne så nøjagtigt som muligt. Anonymisering af personhenførbare oplysninger blev foretaget allerede i denne fase. De færdige transskriptioner blev efterfølgende importeret og organiseret i det kvalitative dataanalyse-softwareprogram NVivo 12 Pro, som har understøttet den videre kodnings- og tematiseringsproces.

6.3 Analysestrategi: Tematisk og teoriguidet analyse i en abduktiv proces

Den overordnede analytiske strategi for dette projekt er en **tematisk analyse**, som defineret af Braun og Clarke (2006). Denne tilgang er valgt for dens systematiske og fleksible metode til at identificere, analysere og rapportere meningsfulde temaer på tværs af det kvalitative datasæt. Analysen er **teoriguidet**, hvilket indebærer, at projektets teoretiske ramme (Schein, SDT, PE og ACAP) har spillet en aktiv rolle i at forme og guide analyseprocessen, hvor de teoretiske begreber har fungeret som analytiske linser.

Samtidig følger analyseprocessen en **abduktiv logik** (Blaikie, 2007), med en kontinuerlig vekselvirkning mellem teori og empiri. Dette har tilladt uventede fund og nuancer i data at informere og potentielt nuancere den teoretiske forståelse. En **detaljeret beskrivelse af den konkrete analyseproces**, herunder udviklingen af kodningsrammen, den iterative kodningsproces (både åben og fokuseret kodning), tematisering og fortolkningsstrategi, findes i Bilag 3: Uddybning af Analysemetode og -proces.

6.3.1 Udvikling og anvendelse af teoretisk kodningsramme

For systematisk at analysere interviewdataene i lyset af den teoretiske ramme og forskningsspørgsmålet udviklede jeg en overordnet teoretisk kodningsramme. Denne ramme fungerede som et analytisk stillads og et udgangspunkt for at strukturere den efterfølgende kodning og tematisering. Rammen er bygget op omkring projektets fire centrale teoretiske perspektiver og den empiriske kontekst, som præsenteret i Tabel 1:

Tabel 1: Teoretisk Kodningsramme for Tematisk Analyse

Teoretisk Hovedkategori	Fokus i Analysen	Eksempler på Nøglebegreber/Dimensioner til Kodning
1. Organisationskultur (Schein)	Identifikation af kulturelle lag, mønstre og dynamikker i RGA og HRU. Analyse af værdier, antagelser og artefaktens rolle for adfærd og udvikling. Sammenligning af kulturer.	Artefakter (struktur, processer, sprog, symboler), Udtalte værdier (strategier, mål, filosofier), Grundlæggende antagelser (om mennesker, relationer, virkelighed), Ledelsens rolle.
2. Motivation & Engagement (SDT & PE)	Analyse af faktorer der fremmer/hæmmer individuel motivation, trivsel og engagement. Fokus på oplevede behov og empowerment hos medarbejderne i RGA og (indirekte) i offentlig sektor.	Behov for autonomi/selvbestemmelse, Behov for kompetence/self-efficacy, Behov for tilhørsforhold/relationer, Oplevelse af mening, Oplevelse af påvirkning.
3. Absorptive Capacity (ACAP)	Analyse af organisationernes (især den offentlige sektors) evne til at lære af eksternt viden/inspiration (fra RGA). Fokus på processer og barrierer for vidensdeling og overførsel.	Acquisition (genkendelse af viden), Assimilation (forståelse/vurdering), Transformation (tilpasning), Exploitation (anvendelse), Potentiel vs. Realiseret ACAP, Barrierer, Facilitatorer.
4. Grønlandsk Kontekst (Empiridrevet)	Identifikation af temaer og koder, der opstår direkte fra data og specifikt belyser den grønlandske kontekst,	Sprog (dansk/grønlandsk/andet), Geografi/afstand, Lokalkultur (vs. central), Rekrutteringsudfordringer,

	som ikke dækkes fuldt af de primære teorier.	Historik, Politik, Samfundsforhold.
--	--	-------------------------------------

Denne kodningsramme (Tabel 1) blev anvendt til en fokuseret kodning af datamaterialet, hvor relevante tekstsegmenter systematisk blev kodet under de fire hovedkategorier og deres underliggende dimensioner. Rammen var dog ikke tænkt som en rigid skabelon, men som et dynamisk værktøj, der kunne justeres og suppleres undervejs i analyseprocessen i tråd med den abduktive tilgang, især med henblik på at fange kontekstspecifikke, empirisk drevne koder (Kategori 4).

Den konkrete analyseproces har involveret en systematisk kodning og tematisering af interviewdata i NVivo 12 Pro. En detaljeret beskrivelse af den iterative kodningsproces, inklusiv eksempler på den åbne og fokuserede kodning samt processen for identifikation og definition af de centrale temaer, der danner grundlag for analysen i Kapitel 8, findes i Bilag 3: Uddybning af Analysemetode og -proces. Den bilag redegør således udførligt for de analytiske skridt, der er taget fra de rå transskriptioner til de fortolkede fund.

6.4 Fortolkningsstrategi

Den afsluttende del af analysen, som udfoldes i kapitel 8, består i at fortolke de identificerede temaer. Denne fortolkning bevæger sig ud over en ren deskriptiv præsentation og sigter mod at analysere temaernes dybere mening, indbyrdes sammenhænge og implikationer i lyset af den teoretiske ramme og projektets forskningsspørgsmål. Strategien fokuserer på at sammenholde og kontrastere fundene fra RGA, HRU og ekspertinterviewet, belyse hvordan de teoretiske begreber bidrager til forståelsen, samt at identificere centrale principper, potentialer og barrierer for overførsel. Målet er at udvikle en sammenhængende, nuanceret og teoretisk funderet argumentation, der besvarer forskningsspørgsmålet.

7. Præsentation af resultater

Dette kapitel har til formål at udfolde de centrale empiriske fund fra projektets dataindsamling. Hensigten er at give en faktuel og objektiv fremstilling af de interviewede nøglepersoners erfaringer, praksisser og perspektiver. Denne deskriptive præsentation danner det nødvendige grundlag for den efterfølgende teoretisk informerede analyse og diskussion i kapitel 7 og 8. I overensstemmelse med projektets komparative design præsenteres først resultaterne fra

interviewet med repræsentanten fra Royal Greenland Academy (RGA) efterfulgt af indsigterne fra interviewet med repræsentanten fra Formandens Departement/HRU.

7.1 RGA's menneske- og fællesskabsorienterede tilgang

Interviewet med en erfaren medarbejder fra Royal Greenland Academy (RGA) gav et dybt indblik i organisationens central program, Sulisa+, samt dens bredere filosofi for medarbejderudvikling. Centralt står **rationalet bag Sulisa+**, der udsprang af et strategisk ønske om at adressere udfordringer med fastholdelse og engagement. Dette skulle ske ved at styrke medarbejdernes personlige udvikling og evne til at håndtere personlige udfordringer, med det overordnede formål at øge trivsel, ansvarlighed og tilhørsforhold.

Selve Sulisa+-forløbet blev beskrevet som et intensivt 2.5-dages kursus for ledere og medarbejdere på en given fabrik, bygget op omkring tre kerneelementer faciliteret af interne HR-konsulenter og eksterne specialister:

- **Personlig udvikling:** Med fokus på selvindsigt, selvaccept og håndtering af livets udfordringer, faciliteret af en ekstern traumaterapeut. Tilgangen anerkender "hele mennesket" og blev beskrevet som meget positivt modtaget.
- **Lokalt forankret værdiarbejde:** I modsætning til en top-down tilgang defineres kerneværdier (f.eks. respekt, ansvarlighed) lokalt gennem workshops, hvilket skaber lokalt ejerskab og forpligtelse.
- **Ledelse og fællesskab:** Inkluderer ledelsesudvikling med fokus på den menneskelige side og teambuilding for at styrke fællesskabsfølelsen og samarbejdet.

Interviewet belyste også de **uformelle oplæringspraksisser** og udfordringer med ressourcemangel, hvor Sulisa+ dog bruges til at italesætte ansvar for god modtagelse. Den **grønlandske kontekst**, herunder sprogbarrierer i en multinational arbejdsstyrke og geografiske afstande, blev fremhævet som en konstant faktor, der kræver lokal tilpasning og betydelige ressourcer.

I forhold til overførbare var informanten åben for inspiration, men understregede, at den offentlige sektor selv må forme principperne til egen kontekst. RGA fremstod samlet set som en organisation, der strategisk prioriterer en integreret tilgang, hvor personlig udvikling, værdier og fællesskab er vejen til engagement og fastholdelse.

7.2 Formandens departement/HRU's perspektiv

Det efterfølgende interview med en repræsentant fra Formandens Departements HR-Udviklingsenhed (HRU) gav indsigt i den centrale forvaltnings tilgang til HR og medarbejderudvikling, hvilket tilbyder et vigtigt sammenligningsgrundlag.

HRU's primære funktion er at agere intern HR-partner og facilitator for centraladministrationens departementer og styrelser (ca. 1000 ansatte) [00:03:25]. Enheden understøtter gennem sparring, procesfacilitering og udvikling af tværgående politikker, men uden direkte ansvar for underliggende institutioner [00:16:54]. Et gennemgående tema er fokus på trivsel og det menneskelige aspekt, hvor HRU beskrives som "meget menneskeorienterede" [00:02:25] med en kerneopgave i at "*have fokus på trivelsen igennem mennesker*", herunder psykologisk tryghed [00:04:47]. Denne tilgang er dog forankret i mere traditionelle HR-rammer end RGA's.

Centrale redskaber omfatter de centralt udviklede Ledelses- og Medarbejdergrundlag, der definerer fælles forventninger og anvendes i den årlige ledelsesevaluering [00:05:56]. HRU faciliterer desuden trivselsdage, teambuilding og workshops, ofte baseret på APV-resultater [00:14:27]. I modsætning til RGA opererer HRU med centralt fastsatte værdier, men anerkender vigtigheden af lokal tilpasning og dialog for at sikre, at rammerne giver mening lokalt [00:09:55].

Flere udfordringer blev fremhævet, herunder sproget (primært dansksproget HRU-team) [00:19:52], begrænsede ressourcer og rækkevidde ud over centraladministrationen [00:33:00]. Der blev dog også identificeret et potentiale for øget intern vidensdeling. HRU er åbne for ekstern inspiration via netværk [00:18:34], men vurderer altid ny viden kritisk i forhold til konteksttilpasning. Vedrørende RGA's model var holdningen positiv over for inspiration, men med en klar melding om, at den offentlige sektor selv må forme sine modeller [00:28:14], og at RGA's intensive personlige udviklingsdel ligger uden for HRU's nuværende fokus [00:31:17].

8. Analyse

Dette kapitel præsenterer den dybdegående analyse af projektets empiriske datagrundlag. Gennem en fortolkning af de kvalitative, semi-strukturerede interviews med nøgleinformanter fra Royal Greenland Academy (RGA) og Formandens Departement/HRU, samt det supplerende ekspertinterview, undersøges informanternes beskrevne praksisser, perspektiver

og de kulturelle dynamikker relateret til medarbejderudvikling og vidensdeling. Analysen anvender systematisk en teoretisk ramme bestående af Scheins organisationskulturteori, Self-Determination Theory (SDT), Psykologisk Empowerment (PE) og Absorptive Capacity (ACAP) for at belyse projektets centrale forskningsspørgsmål. De empiriske fund fra RGA og HRU integreres løbende i de følgende analytiske afsnit.

Det er dog væsentligt at bemærke, som ekspertinterviewet understreger, at en gennemgående udfordring i den grønlandske kontekst er det såkaldte "**implementeringsgab**", hvor gode intentioner og velformulerede strategier ofte kæmper med at blive omsat til reel, forankret praksis [Ekspert: 00:57:18, 01:20:31]. Dette perspektiv vil være en underliggende betragtning i den følgende analyse af både RGA's og HRU's initiativer, idet det belyser de generelle udfordringer, som organisationer i Grønland står overfor, når de søger at implementere nye udviklingstiltag. Præsentationen af de empiriske fund fra RGA og HRU integreres løbende i analysen, som først vil undersøge RGA's tilgang, derefter HRU's, og afslutningsvis foretage en sammenlignende analyse af potentialer og barrierer for læring og overførsel mellem de to.

8.1 Analyse af RGA's tilgang: kultur, motivation og læring i praksis

Interviewet med RGA-informanten åbner for en dybdegående analyse af en organisations bestræbelser på at implementere en menneske- og fællesskabsorienteret udviklingstilgang. Ved at anvende kodningsrammen fra Kapitel 6/Bilag 3 (Tabel 1), kan vi systematisk afdække de underliggende principper og mekanismer.

8.1.1 Kulturen bag Sulisa+: værdier og antagelser i spil (Schein)

Analysen af RGA's tilgang gennem Scheins organisationskulturteori (Kategori 1) afslører en bevidst strategi for kulturdannelse. På artefaktniveauet kan man se Sulisa+-programmets design, de lokalt udviklede værdibaserede materialer (plakater, t-shirts) og den omfattende forberedelsesproces som klare manifestationer, der understøtter de udtalte værdier om trivsel, ansvarlighed og især **lokalt ejerskab**. Som informanten beskriver processen med at definere værdier lokalt: "*Og så på sidste dagen, der laver man faktisk en workshop sammen, hvor man så finder ud af, hvad er måske de tre vigtigste, fire-fem vigtigste værdier for jer.*" [RGA: 00:11:01]. Dette understreger, hvordan medarbejderne selv er med til at forme de værdier, der skal "leve" på arbejdspladsen [RGA: 00:13:05], hvilket skaber et fundament for motivation. Denne vægt på lokal forankring understøttes af ekspertens observationer om, at den grønlandske kontekst er mangfoldig og kompleks, og at "*Nuuk er én ting, resten af kysten er noget helt andet*" [Ekspert: 00:15:01], hvilket peger på udfordringerne, hvis centrale initiativer

ikke tilpasses lokale realiteter og ejerskab. På niveauet for grundlæggende antagelser indikerer RGA's tilgang, især gennem elementer som teambuilding og fokus på samarbejde i Sulisa+, en overbevisning om, at et stærkt fællesskab og en positiv gruppedynamik er afgørende for både trivsel og organisatorisk succes. Som informanten beskriver, handler det om, at medarbejderne *"...føler, at de er en del af et fællesskab"* [RGA: ca. 00:22:26], og at en del af processen netop er, at *"...finder man ud af, hvordan fungerer samarbejdet"* [RGA: ca. 00:22:26]. Dette peger på en antagelse om, at kollektiv samhørighed og effektivt samarbejde er lige så vigtige som individuel kompetence.

8.1.2 Motivationelle drivkræfter: opfyldelse af psykologiske behov og oplevet Empowerment (SDT & PE)

Jeg analyserer RGA's fokus på det menneskelige og fællesskabet her gennem SDT og PE (Kategori 2). Den lokale værdi-definition, hvor medarbejdere har direkte input [RGA: 00:11:01], dette kan tolkes som et forsøg på at understøtte behovet for **autonomi**¹ og oplevelsen af **selvbestemmelse** og **påvirkning**². Den personlige udviklingsdimension, der giver redskaber til mestring [RGA: 00:38:15], appellerer til behovet for kompetence³. Den beskrevne "life-changing" effekt [RGA: 00:17:05] understreger potentialet for dyb psykologisk virkning og skaber **personlig mening**⁴. Det stærke fokus på fællesskab og respekt [RGA: 00:17:47] nærer behovet for tilhørsforhold⁵ og styrker oplevelsen af mening gennem værdimatch⁶ med organisationen. RGA's model synes således designet til at facilitere opfyldelsen af centrale psykologiske behov, hvilket ifølge ekspertinterviewet er særligt afgørende i en grønlandsk kontekst, hvor *"det relationelle... er alt afgørende"* [Ekspert: 00:12:25] for trivsel og engagement.

8.1.3 RGA's Organisatoriske læring og tilpasning (Schein & ACAP)

Jeg analyserer RGA's egen læringsproces med elementer fra Schein og ACAP (Kategori 3). Nødvendigheden af at oversætte og tilpasse vestlige koncepter [RGA: 01:05:00] viser en evne til kritisk **assimilation**⁷. Processen med grundigt forarbejde, samt den **efterfølgende evaluering af Sulisa+ og den positive feedback, der viser sig ved, at programmet efterspørges igen**, [RGA: 00:57:32; 00:58:33] illustrerer en form for **intern læring** og

¹ Kode: [SDT: Behov for Autonomi (lokalt ejerskab)]

² Kode: [PE: Oplevelse af Påvirkning]

³ Kode: [SDT: Behov for Kompetence]

⁴ Kode: [PE: Oplevelse af Mening (personlig vækst)]

⁵ Kode: [SDT: Fokus på Tilhørsforhold]

⁶ Kode: [PE: Oplevelse af Mening (værdimatch)]

⁷ Kode: [ACAP: Assimilation (konteksttilpasning)]

potentiale for fremtidig **transformation**⁸ af initiativet. **Organisationens inddragelse af eksterne specialister, såsom en traumaterapeut og konsulenter til ledelsesudvikling i Sulisa+-programmet** [RGA: 00:06:39], demonstrerer evne til **acquisition**⁹ af nødvendig ekstern ekspertise.

Dog begrænses den fulde **exploitation** af flere barrierer. **De sproglige udfordringer ved at afholde Sulisa+ primært på grønlandsk i en multinational arbejdsstyrke**, hvor nogle medarbejdere dermed udelukkes [RGA: 00:32:07, 00:33:13], samt de **betydelige ressourcemæssige og logistiske udfordringer** ved at implementere programmet i en geografisk spredt organisation med mange små enheder [RGA: 00:58:33], udgør klare begrænsninger. Disse faktorer, som eksperter også fremhæver som **generelle implementeringsbarrierer i Grønland, herunder kløften mellem centrale intentioner og lokal praksis** [Ekspert: 00:57:18], samt de **betydelige kontekstuelle forskelle mellem Nuuk og resten af kysten** [Ekspert: 00:15:01], begrænser organisationens samlede ACAP.

8.2 Analyse af HRU's tilgang: centrale rammer, lokal dialog og differentieret læringsevne

Interviewet med repræsentanten fra Formandens Departement/HRU giver et perspektiv på medarbejderudvikling og trivsel fra centraladministrationens niveau. Anvendelsen af kodningsrammen fra Kapitel 6 (Tabel 1) muliggør en systematisk analyse af HRU's kultur, motivationsfokus og læringsevne, hvilket er afgørende for at forstå den kontekst, RGA's erfaringer potentielt skal overføres til.

8.2.1 HRU's Organisationskultur: mellem forvaltningstradition og moderne, Tilpasset HR (Schein)

HRU's organisationskultur, analyseret gennem Scheins kulturniveauer (Kategori 1), fremstår som en interessant hybrid. På **artefaktniveau** ses de centralt udviklede Ledelses- og Medarbejdergrundlag samt systematiske processer som årlige ledelsesevalueringer og APV'er [HRU: 00:05:32; 00:06:33]¹⁰. Disse signalerer en kultur, der vægter struktur og formalisering. Samtidig viser HRU's rolle som facilitator af trivselsdage og workshops, der i lighed med elementer af RGA's tilgang peger mod en mere udviklingsorienteret praksis [HRU: 00:04:47]¹¹.

⁸ Kode: [ACAP: Transformation (intern læring)]

⁹ Kode: [ACAP: Acquisition (ekstern inspiration)]

¹⁰ Kode: [Schein: Artefakter (struktur, processer)]

¹¹ Kode: [Schein: Artefakter (proces-facilitering)]

De udtalte værdier centrerer sig om trivsel, psykologisk tryghed og det at være en attraktiv arbejdsplads [HRU: 00:04:47; 00:10:40]¹². Ønsket om at være "menneskeorienteret" [HRU: 00:02:25] er en klar ambition. Anerkendelsen af behovet for lokal konteksttilpasning indikerer en pragmatisk **værdi**¹³. Interessant er også HRU's praksis med at facilitere lokalt værdiarbejde [HRU: 00:34:04]¹⁴, som viser en anerkendelse af lokal meningsskabelse, selvom udgangspunktet er centralt. Denne anerkendelse af nødvendigheden af lokal tilpasning, selv inden for centrale rammer, giver genlyd af ekspertens advarsel om, at generelle implementeringsbarrierer hurtigt opstår, hvis man ignorerer virkeligheden i, at "*Nuuk er én ting, resten af kysten er noget helt andet*" [Ekspert: 00:15:01].

De grundlæggende antagelser afspejler en balancegang. Antagelsen om nødvendigheden af centrale rammer¹⁵ sameksisterer med antagelsen om, at medarbejdertrivsel er afgørende for effektivitet¹⁶. Antagelser om HRU's begrænsede mandat [HRU: 00:33:00; 00:16:54]¹⁷ og de ressourcemæssige/sproglige begrænsninger [HRU: 00:19:52]¹⁸, herunder den **multikulturelle udfordring** med et primært dansksproget HRU-team, former også opfattelsen af det mulige. Kulturen navigerer således mellem bureaukratisk rationalitet og et moderne, men pragmatisk, HR-fokus, en balancegang som ifølge eksperten er essentiel, men vanskelig, i den grønlandske offentlige sektor [Ekspert; 00:38:37].

8.2.2 Motivation og Engagement set fra et centralt perspektiv (SDT & PE)

HRU's initiativer analyseres her i forhold til deres potentiale for at understøtte medarbejdernes behov (SDT) og empowerment (PE) (Kategori 2). De centrale grundlag, der skaber klarhed over roller, kan potentielt understøtte oplevelsen af **kompetence**¹⁹ og **mening**²⁰. Fokus på trivsel og psykologisk tryghed [HRU: 00:04:47] adresserer direkte behovet for tilhørsforhold²¹. HRU's rolle som facilitator af dialog om grundlagene [HRU: 00:09:55] og især den nævnte praksis med at facilitere lokalt værdiarbejde [HRU: 00:34:04] kan understøtte oplevelsen af **autonomi**²² og **selvbestemmelse**²³. Ved at åbne for, at lokale enheder kan definere "deres egne

¹² Kode: [Schein: Udtalte Værdier (trivsel/attraktivitet)]

¹³ Kode: [Schein: Udtalte Værdier (konteksttilpasning/pragmatisme)]

¹⁴ Kode: [Schein: Udtalte Værdier (lokalt ejerskab - faciliteret)]

¹⁵ Kode: [Schein: Grundlæggende Antagelse (central styring)]

¹⁶ Kode: [Schein: Grundlæggende Antagelse (trivsel=effektivitet)]

¹⁷ Kode: [Schein: Grundlæggende Antagelse (begrænset mandat)]

¹⁸ Kode: [Grønlandsk Kontekst: Sprogbarriere], [ACAP: Barriere (ressourcer)]

¹⁹ Kode: [PE: Oplevelse af Kompetence (klarhed)]

²⁰ Kode: [PE: Oplevelse af Mening (fælles ramme)]

²¹ Kode: [SDT: Fokus på Tilhørsforhold]

²² Kode: [SDT: Behov for Autonomi (facilitering)]

²³ Kode: [PE: Oplevelse af Selvbestemmelse (dialog)]

værdier", skabes et rum for lokalt ejerskab. Effekten begrænses dog af, at HRU's adgang til de enkelte departementer og muligheden for at iværksætte disse processer afhænger af opbakning fra den øverste ledelse, herunder departementscheferne. Som informanten nævner, kan HRU ikke "*initiere nogen ting, uden at det er godkendt*" af departementschefgruppen [HRU: 00:28:14], hvilket potentielt begrænser udbredelsen af autonomi-understøttende praksisser, en strukturel implementeringsbarriere.

8.2.3 HRU's Organisatoriske læringsevne og udfordringer med vidensdeling (ACAP)

Analysen af HRU's Absorptive Capacity (Kategori 3) viser en differentieret profil. Enheden demonstrerer en stærk Potentiel ACAP i forhold til **acquisition** og **assimilation**. Deres aktive brug af netværk [HRU: 00:18:34]²⁴ og fokus på konteksttilpasning [HRU: 00:21:19]²⁵ vidner om en veludviklet evne på det centrale niveau til at genkende og vurdere ekstern viden. HRU's praksis med selv at facilitere lokalt værdiarbejde [HRU: 00:34:04], en metode inspireret udefra, kan endda ses som tegn på en vis grad af **transformation** og **exploitation**²⁶, hvilket indikerer moderat Realiseret ACAP på enhedsniveau.

Dog peger interviewet fortsat på væsentlige barrierer, der hæmmer den fulde realisering og brede udnyttelse af viden i hele den offentlige sektor. Sprogbarrierer, begrænsede ressourcer, HRU's snævre rækkevidde og manglen på tværgående fora for systematisk vidensdeling [HRU: 00:19:52; 00:33:00]²⁷ udgør signifikante begrænsninger for exploitation på systemniveau. Selvom HRU kan lære og tilpasse metoder, er deres kapacitet til at fungere som katalysator for systemisk læring og implementering i hele den offentlige sektor fortsat hæmmet. Dette kan ligeledes ses i lyset af det "**implementeringsgab**", som eksperten identificerer som en generel udfordring i Grønland. Her kan selv velmente centrale initiativer i den offentlige sektor have svært ved at opnå den ønskede gennemslagskraft i hele systemet på grund af dybtliggende strukturelle og kontekstuelle barrierer, der forhindrer, at gode intentioner fuldt ud omsættes til praksis [Ekspert: 01:20:31].

²⁴ Kode: [ACAP: Acquisition (ekstern inspiration/netværk)]

²⁵ Kode: [ACAP: Assimilation (konteksttilpasning)]

²⁶ Kode: [ACAP: Transformation (inspiration->praksis)]

²⁷ Koder: [Grønlandsk Kontekst: Sprogbarriere], [Grønlandsk Kontekst: Geografi/afstand], [ACAP: Barriere (ressourcer)], [ACAP: Barriere (rækkevidde)], [ACAP: Barriere (intern vidensdeling/implementering)]

8.3 Sammenlignende analyse: potentialer og barrierer for læring og overførsel mellem RGA og den offentlige sektor

Efter at have analyseret de interne dynamikker, kulturer og udviklingstilgange i henholdsvis RGA (afsnit 8.1) og HRU (afsnit 8.2), fokuserer dette afsnit på den komparative analyse. Målet er at vurdere potentialet for læring og gensidig inspiration mellem RGA's menneske- og fællesskabsorienterede model og den offentlige sektors mere centraliserede tilgang, samt at identificere de centrale betingelser og barrierer for en eventuel overførsel af principper og praksisser. Analysen vil her trække på alle projektets teoretiske perspektiver, især ACAP (Kategori 3) og Scheins organisationskulturteori (Kategori 1), for at belyse de komplekse dynamikker.

8.3.1 Fælles værdimæssigt udgangspunkt og realiseret inspiration

Et centralt fund i den sammenlignende analyse er det fælles værdimæssige fokus på **trivsel** og det **menneskelige aspekt**, som trods de forskellige organisatoriske kontekster eksisterer på tværs²⁸. Dette fælles grundlag, understøttet af motivationsteorier som SDT og PE (Kategori 2), skaber et solidt potentiale for gensidig læring. Potentialet synes delvist realiseret, idet HRU aktivt bruger netværk til at hente inspiration fra bl.a. RGA [HRU: 00:18:34; 00:01:13]²⁹, hvilket demonstrerer acquisition (ACAP). Mere markant er tegnene på moderat realiseret ACAP, hvor HRU, inspireret af RGA og andre, anvender lignende artefakter (Schein) som RGA. Som HRU-informanten udtaler [HRU: 00:58:55]:

Ja, det har vi også. Altså, vi har vores, for eksempel med medarbejdergrundlag, der har vi plakater, og med ledelsesgrundlag, der har vi plakater. Lokalt ude, der har de, hvad hedder det, billeder og plakater af deres værdier. Og vi har også, vi har lavet noget for bare en afdeling, hvor de gerne vil snakke om, hvad var det, der var vigtigt for dem...

Selvom HRU's udgangspunkt er centralt, viser denne praksis med at anvende visuelle redskaber og facilitere lokal dialog [HRU: 00:34:04]³⁰ en **transformation** af inspiration til praksis, hvilket indikerer, at læring og tilpasning på tværs af sektorer allerede finder sted.

8.3.2 Barrierer for dybdegående overførsel: ACAP og kulturforskelle

Trods den observerede inspiration peger analysen fortsat på væsentlige barrierer for en dybdegående overførsel af RGA's mere intensive, lokalt forankrede model. Udfordringerne i den offentlige sektors realiserede ACAP (transformation og exploitation), især sprog,

²⁸ Kode: [Schein: Udtalt Værdi: Trivsel/Menneskeorientering]

²⁹ Kode: [ACAP: Acquisition (ekstern inspiration/netværk)]

³⁰ Kode: [ACAP: Acquisition (ekstern inspiration/netværk)]

ressourcer, rækkevidde og manglende tværgående implementeringsstrukturer [HRU: 00:19:52; 00:33:00; 00:25:42]³¹, begrænser systemets evne til at omsætte inspiration til bred, forankret praksis.

Dertil kommer de fundamentale forskelle i organisationskultur (Schein). RGA's decentraliserede, bottom-up tilgang til værdiarbejde [RGA: 00:11:01]³² står i kontrast til HRU's centraliserede forvaltningsstruktur³³. Som RGA-informanten [00:53:34] selv reflekterer over vedrørende overførsel:

...men jeg synes stadigvæk, den offentlige sektor skulle forme det efter deres. (...) Jeg tænker ikke, altså, jeg tror godt, at man kan prøve det af, (.) men det vil stadigvæk, altså, det er jo også, kan man sige, en dyr proces...

Denne forskel i tilgang og grundlæggende antagelser om styring og forandring udgør en væsentlig **kulturel barriere**. Ligeledes kan forskellen i synet på grænserne for arbejdspladsens ansvar i forhold til dyb personlig udvikling [RGA: 00:38:15; HRU: 00:31:17]³⁴ vanskeliggøre en fuld adoption af RGA's model. Denne vanskelighed forstærkes yderligere, når man ser på de krav, en sådan model stiller til lederne. Ekspertinterviewet understreger, at det kan være en betydelig belastning for ledere, især for dem der er dybt kulturelt integrerede, at skulle håndtere medarbejderes omfattende personlige problemer og agere som leder for "*hele mennesket*" ” Hvis RGA's model i højere grad forudsætter denne type lederengagement, mens den offentlige sektors ledelsesrammer og -forventninger er mere afgrænsede, opstår der ikke kun en kulturel, men også en kapacitetsmæssig barriere. Forskellige forventninger til lederrollen og den potentielle overbelastning af ledere, der forsøger at imødekomme dybtgående, personlige udviklingsbehov, kan således aktivt modvirke en succesfuld overførsel og forankring af menneskeorienterede initiativer.

8.3.3 Sektorspecifikke vilkår som forklarende faktor

Disse forskelle i kultur og ACAP kan i høj grad forklares ud fra de to sektorers forskellige institutionelle logikker og vilkår. RGA's hybridstatus giver potentielt større frihed til lokale eksperimenter. Den offentlige sektor er underlagt stærk politisk styring, krav om ensartethed og strammere budgetmæssige rammer, hvilket naturligt favoriserer en mere centraliseret og

³¹ Koder: [ACAP: Barriere (intern vidensdeling/implementering)], '[Grønlandsk Kontekst: Sprogbarriere], [Grønlandsk Kontekst: Geografi/afstand]', '[ACAP: Barriere (ressourcer)], [ACAP: Barriere (rækkevidde)]

³² Kode: [Schein: Grundlæggende Antagelse: Lokal forankring]

³³ Kode: [Schein: Grundlæggende Antagelse (central styring)]

³⁴ Kode: [Schein: Grundlæggende Antagelse (begrænset mandat)]

standardiseret tilgang. Disse sektorspecifikke betingelser³⁵ former de grundlæggende antagelser og sætter rammerne for, hvad der er muligt og meningsfuldt ift. overførsel.

Konklusion på Sammenlignende Analyse: Potentialer for inspiration er til stede og delvist realiseret, især på artefaktniveau. Dybdegående overførsel af RGA's model hæmmes dog markant af den offentlige sektors implementeringsbarrierer (begrænset realiseret ACAP) og af fundamentale forskelle i kultur, struktur og institutionel logik. Succesfuld læring kræver derfor grundig kontekstualisering, tilpasning og en styrkelse af den offentlige sektors egen interne implementeringskapacitet.

9. Diskussion

Analysen af Royal Greenland Academys (RGA) og Formandens Departements HR-Udviklingsenheds (HRU) respektive tilgange til medarbejderudvikling har afdækket både inspirerende fællestræk og markante forskelle i deres praksis og filosofi. Mens begge aktører tydeligt vægter det menneskelige aspekt og medarbejdertrivsel, peger fundene på en række **komplekse spændingsfelter**. Disse relaterer sig ikke kun til forskelle i organisationskultur og implementeringskapacitet, men også til de særlige udfordringer, der kendetegner den unikke grønlandske kontekst, herunder det **voksende multikulturelle arbejdsmarked** og den **afgørende balance mellem individuel udvikling og styrkelsen af det relationelle**. Dette kapitel vil dykke dybere ned i disse spændingsfelter. Med inddragelse af væsentlige indsigter fra ekspertinterviewet og en kritisk refleksion over projektets metodiske valg, diskuteres de centrale fund i perspektiv til eksisterende viden, med henblik på at belyse de reelle potentialer og de betydelige barrierer for læring og overførsel af udviklingspraksisser mellem den semi-private og den offentlige sektor i Grønland.

9.1 Implementeringsbarrierer i en grønlandsk kontekst: udfordringer for ACAP og kulturel forankring

Et centralt fund, der kraftigt understreges af ekspertinterviewet, er de betydelige implementeringsbarrierer, der præger grønlandske organisationer, både private og offentlige. Min analyse af HRU's **Absorptive Capacity (ACAP)** viste en veludviklet Potentiel ACAP i form af evne til at identificere og vurdere ekstern viden, men også markante udfordringer med den Realiserede ACAP, altså evnen til at transformere og udnytte denne viden bredt i organisationen. Eksperten påpegede, at "*Nuuk er én ting, resten af kysten er noget helt andet*"

³⁵ Kode: '[Grønlandsk Kontekst: Politik/Samfundsforhold]'

[Ekspert, 00:15:01] hvilket illustrerer en kløft mellem centrale intentioner og den lokale virkelighed. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt både RGA og HRU i tilstrækkelig grad adresserer den kompleksitet, der ligger i at omsætte centrale HR-initiativer til meningsfuld praksis i geografisk spredte og kulturelt diverse lokale enheder.

De identificerede barrierer såsom geografiske afstande og dybtliggende kulturelle normer påvirker implementeringsevnen. Som eksperten understreger, kan selv velmente, centralt udviklede initiativer møde udfordringer i de decentrale enheder, hvis der ikke tages højde for den specifikke lokale kontekst og ressourcer [Ekspert, 00:15:01]. Fra et ACAP-perspektiv kan der mangle interne mekanismer til at understøtte transformation og exploitation af viden. Dette understøttes af Cunninghams (2023) forskning, der fremhæver **kontekstens afgørende betydning for at skabe et reelt inkluderende klima**. Han argumenterer for, at "mainstream" tilgange til diversitet ofte slår fejl, hvis de ikke tilpasses den specifikke kulturelle og sociale virkelighed, hvilket resonerer stærkt med de observerede udfordringer i Grønland med at overføre f.eks. "dansk tankegang" [Ekspert, 00:42:53] uden tilstrækkelig lokal forankring. Cunninghams (2023) pointe om, **at man skal være åben for metoder, der lader individer og grupper selv definere et klima for inklusion, der er relevant for deres kontekst**, kan her belyse potentialet i RGA's bottom-up værddiarbejde og HRU's forsøg på lokal dialog som veje til mere succesfuld implementering.

Scheins teori om organisationskultur er relevant for at forstå, hvordan disse barrierer kan være dybere forankret. Hvis grundlæggende antagelser i centrale og lokale enheder afviger, mister selv gennemtænkte artefakter deres indflydelse. Spørgsmålet er, om organisationerne i tilstrækkelig grad har udviklet en kultur, der aktivt fremmer tovejskommunikation og reel lokal tilpasning, eller om en centralistisk tilgang utilsigtet hæmmer lokal innovation, som er en problematik der ifølge Cunningham (2023) netop understreger, at en "one-size-fits-all" tilgang til inklusion og multikulturalisme sjældent er effektiv.

9.2 Den multikulturelle arbejdsstyrke – en voksende udfordring for inklusion og fællesskab

En væsentlig kritik rejst under ekspertinterviewet, og som dette projekt med fordel kan reflektere dybere over, er den utilstrækkelige adressering af udfordringerne og behovene knyttet til en stadigt mere **multikulturel arbejdsstyrke** i Grønland. Både RGA-informanten og eksperten fremhævede **sproglige barrierer** som en konkret udfordring [RGA: 00:32:07; Ekspert: 01:20:31]. Ekspertinterviewet fremhævede desuden, at sproglige og kulturelle

barrierer i en multikulturel arbejdsstyrke potentielt kan føre til intern opsplitning og marginalisering, hvis udviklingsinitiativer ikke designes med et stærkt fokus på inklusion af alle medarbejdergrupper. Uden en bevidst og aktiv indsats for at imødekomme diversiteten, risikerer man at skabe større afstand mellem forskellige kulturgrupper på arbejdspladsen, frem for at styrke fællesskabet. Dette er en alvorlig overvejelse, idet det udfordrer selve kernen i en "menneske- og fællesskabsorienteret" tilgang, hvis ikke alle medarbejdere føler sig inkluderet og kan deltage på lige fod.

Denne problematik er ikke unik for RGA, men udgør en generel udfordring for det grønlandske arbejdsmarked og er dermed også yderst relevant for den offentlige sektor. Hvis principper fra RGA's model skal inspirere den offentlige sektor, må spørgsmålet om inklusion i en flersproget og flerkulturel kontekst være centralt. Det handler ikke blot om oversættelse, men om en dybere kulturel tilpasning. Dette stemmer overens med international forskning, hvor eksempelvis Morris (2023) i sit litteraturreview understreger, at **en succesfuld håndtering af kulturel diversitet kræver, at ledelsen aktivt udvikler strategier for at fremme tolerance, accept og respekt**, synes også at være et centralt fokus i ekspertens anbefalinger for Grønland [Ekspert: 00:25:15]. En sådan proaktiv tilgang til diversitetsledelse, som Morris (2023) beskriver som afgørende for at høste fordelene ved en mangfoldig arbejdsstyrke, såsom øget kreativitet og innovation. Spørgsmålet er således, i hvilken grad både RGA's mere decentraliserede værdiarbejde og HRU's centrale initiativer formår at operationalisere disse principper om tolerance og respekt på tværs af alle kulturelle skel. Videre peger Morris (2023), med reference til Baleviciene (2021), på, at **organisationer, der tager diversitet alvorligt, ofte implementerer individuelt tilpassede udviklingsforløb, rådgivning og opfølgning for alle medarbejdere**. Selvom RGA's Sulisa+ har et stærkt fokus på personlig udvikling og HRU tilbyder generelle kurser, er det i lyset af den voksende diversitet relevant at overveje, **om der er behov for endnu mere målrettede og differentierede indsatser for at sikre, at alle medarbejdere føler sig set, hørt og understøttet i deres professionelle udvikling**, hvilket også eksperten berørte i forhold til lederens ansvar for "hele mennesket" [Ekspert: 00:23:12]. Udfordringerne med kulturel diversitet er således, som Morris (2023) indikerer, et globalt fænomen, men løsningerne må, som dette projekts fund og ekspertens pointer understreger, **altid være dybt forankret i den specifikke lokale og kulturelle kontekst**.

For ACAP-teorien har den multikulturelle dimension også betydning. Organisationens evne til at assimilere og transformere viden, herunder HR-praksisser, afhænger af dens interne kommunikations- og forståelsesprocesser. Hvis sprogbarrierer og kulturelle forskelle ikke

adresseres, kan det svække kapaciteten til at lære og implementere nye tiltag effektivt for hele medarbejdergruppen. Dette understøttes af Morris (2023), **der peger på ledelsens ansvar for at implementere politikker, der aktivt forbedrer virksomhedskulturen og understøtter medarbejdernes integration og samarbejde på tværs af kulturelle forskelle**. En sådan strategisk og ledelsesdrevet indsats er afgørende for at skabe de interne processer, der muliggør effektiv assimilation og transformation af viden. Ekspertinterviewet supplerer dette perspektiv ved at understrege det konkrete og ofte krævende ansvar, der påhviler den enkelte leder i en grønlandsk kontekst, hvor ledere forventes at tage hånd om medarbejdernes bredere velbefindende og personlige udfordringer [Ekspert: 00:25:15]. En proaktiv ledelse, der både formulerer inkluderende politikker og samtidig påtager sig det personlige ansvar for at skabe et rummeligt og forstående arbejdsmiljø, er således essentiel for at styrke organisationens samlede ACAP i en divers kontekst.

9.3 Individ, relationer og struktur i medarbejderudvikling: et grønlandsk perspektiv

Projektets teoretiske fundament, med **SDT og PE**, har primært belyst de **individuelle kognitive og motivationsmæssige aspekter** af medarbejderudvikling. RGA's Sulisa+ program, med dets fokus på personlig udvikling og empowerment gennem lokalt værdiarbejde, adresserer disse aspekter direkte. HRU's initiativer, såsom fokus på psykologisk tryghed og anvendelsen af Ledelses- og Medarbejdergrundlag, kan også ses som forsøg på at styrke den enkeltes oplevelse af mening, kompetence og selvbestemmelse.

Ekspertinterviewet fremhæver imidlertid med stor vægt, at "**det relationelle... er alt afgørende**" i en grønlandsk arbejdskontekst [Ekspert: 00:12:25]. Gode relationer til kolleger og ledere, og en følelse af fællesskab, hvor man kan "*dele private oplevelser*" [Ekspert: 00:20:09], er ifølge eksperthen fundamentale for trivsel og engagement. Dette understøttes af Karlssons (2021) forskning, som projektet også refererer til, der peger på det sociale fællesskab og meningsfuldhed som højt prioriterede jobattributter. Derfor opstår spørgsmålet, om et primært fokus på individuel empowerment (PE) og opfyldelse af individuelle psykologiske behov (SDT) fuldt ud indfanger denne **dybe betydning af det kollektive og relationelle**. Ekspertens gennemgående analyse understreger, at en forståelse af medarbejderudvikling i Grønland nødvendigvis må **inkludere en bevidsthed om de komplekse samspil mellem individuelle, relationelle og bredere strukturelle faktorer**, såsom geografiske, politiske og økonomiske vilkår, der former den grønlandske kontekst.

Dette kalder på en diskussion af, hvordan RGA's og HRU's tilgange balancerer individfokus med det relationelle. RGA's model, med dens vægt på fællesskab og teambuilding samt den personlige udviklings betydning for interpersonel adfærd, forsøger at integrere dette. HRU's fokus på psykologisk tryghed er ligeledes et forsøg på at skabe et positivt relationelt miljø. Udfordringen ligger imidlertid i, hvordan disse intentioner omsættes i praksis, især i lyset af de **implementeringsbarrierer** og den **multikulturelle kontekst**, der er diskuteret tidligere.

Lederens rolle som kulturbærer og facilitator af gode relationer fremhæves af alle informanter og ekspert. Ekspertens beskrivelse af lederens ansvar for at håndtere medarbejderes personlige udfordringer, altså at være en leder for det "*hele menneske*" [Ekspert: 00:23:12], er særligt sigende. Dette stiller enorme krav til ledernes interpersonelle og kulturelle kompetencer, hvilket både RGA-informanten [RGA, 00:39:20] og ekspert [Ekspert: 00:25:15] påpeger som en rekrutterings- og udviklingsudfordring. En succesfuld overførsel af principper for medarbejderudvikling afhænger derfor ikke kun af selve "modellen", men i høj grad af den **ledelsesmæssige kapacitet** og de **strukturelle rammer**, der understøtter en relationelt orienteret ledelsesstil.

9.4 Mellem centrale intentioner og lokal virkelighed – en refleksion over empiriens dybde

Analysen af Royal Greenland Academys (RGA) og Formandens Departements HR-Udviklingsenheds (HRU) tilgange til medarbejderudvikling har afdækket et inspirerende fælles fokus på det menneskelige aspekt og trivsel. Begge organisationer signalerer en intention om at bevæge sig mod mere helhedsorienterede og engagerende praksisser. Imidlertid rejser ekspertinterviewet en afgørende kritisk refleksion over dybden af den indsamlede empiri, især i forhold til spændingsfeltet mellem centrale **intentioner** og den **lokalt oplevede virkelighed**.

Eksperten understreger, at "*Nuuk er én ting, resten af kysten er noget helt andet*" [Ekspert: 00:15:01], og påpeger, at der på tværs af parametre som compliance, uddannelsesniveau og arbejdsmiljøforståelse eksisterer en "kæmpe forskel" mellem centrale initiativer og deres faktiske manifestationer lokalt. Denne indsigt er central for at vurdere overførselspotentialer af modeller som Sulisa+. Mens RGA-informanten beskriver et program med stærkt lokalt ejerskab, og HRU-informanten udtrykker en ambition om menneskeorientering og lokal tilpasning, fokuserer begge interviews primært på de **centrale visioner og de designede processer**. Som ekspert pointerer, er det "*meget vigtigt, at man husker, at én ting er, hvad*

man har til hensigt at gøre... hvad man tror; man gør centralt fra her i Nuuk, og hvordan er det så, man ser det, når man kommer ud" [Ekspert: 00:16:03].

Denne problematik er særligt relevant for dette projekts empiri, der primært bygger på interviews med nøglepersoner, som repræsenterer organisationernes centrale ledelses- eller udviklingsfunktioner. Selvom disse informanter giver værdifuld indsigt i strategier og intentioner, indfanger de i mindre grad **medarbejdernes faktiske oplevelser og den daglige praksis "på gulvet"**. Ekspertens egen forskning, der fokuserer på "*hvad siger medarbejderne? Hvad opfatter medarbejderne?*" [Ekspert: 00:17:04], peger på en potentiel metodisk begrænsning i nærværende projekt. Uden direkte adgang til medarbejdernes stemmer, må projektet i vid udstrækning forholde sig til informanternes beskrivelser af initiativernes effekt, hvilket kan indebære en risiko for at overse "implementeringsgab", kløften mellem det, der siges centralt, og det, der reelt sker og opleves lokalt.

Ekspertens fokus på **det relationelle** som "alt afgørende" [Ekspert: 00:18:05] og dennes observationer af, hvordan et godt eller dårligt psykisk arbejdsmiljø påvirker medarbejderes adfærd [Ekspert, 00:19:07], understreger yderligere behovet for at undersøge den levede virkelighed. Mens både RGA og HRU har intentioner om at fremme gode relationer og et positivt arbejdsmiljø, ville en dybere forståelse af, hvordan disse intentioner omsættes og opleves af medarbejderne, have styrket analysen af både modellernes reelle effekt og deres overførbarehed.

Dette peger på en vigtig **metodisk refleksion**: Selvom de semi-strukturerede interviews med nøglepersoner har leveret rig og relevant data om organisatoriske strategier og intentioner, ville en inklusion af **medarbejderperspektiver**, eksempelvis gennem fokusgrupper eller individuelle interviews med deltagere i Sulisa+ eller medarbejdere under HRU's initiativer, have tilføjet et afgørende lag af validitet og dybde. Ligeledes kunne **etnografiske observationer** af selve udviklingsinitiativerne i praksis have bidraget til at belyse, hvordan de centrale intentioner transformeres og fortolkes i mødet med den lokale organisatoriske og kulturelle virkelighed. Uden disse elementer må projektets konklusioner om initiativernes effekt og overførbarehed anerkende en vis grad af afhængighed af de centrale informanternes perspektiver og de iboende begrænsninger i at vurdere den fulde lokale impact. Fremtidig forskning bør derfor i højere grad søge at integrere disse medarbejder- og praksisnære perspektiver for fuldt ud at forstå kompleksiteten i at implementere og overføre medarbejderudvikling i den grønlandske kontekst.

9.5 Metodisk refleksion: den semi-strukturerede interviewguides styrker og begrænsninger samt potentialet i etnografiske tilgange

Jeg valgte at anvende en **semi-struktureret interviewguide** i dette projekt for at sikre en systematisk dækning af de centrale teoretiske temaer og forskningsspørgsmål på tværs af informanterne. Som anført i metodekapitlet (kapitel 5), og som erfaringen fra interviewene med RGA og HRU bekræfter, muliggjorde denne tilgang en **fokuseret dataindsamling**. Dette sikrede, at specifikke aspekter af organisationskultur, motivation, ACAP og den grønlandske kontekst blev belyst, hvilket var særligt vigtigt i nøglepersonsinterviews, hvor tiden er begrænset, og hvor det er afgørende at indhente specifik information relateret til organisationernes strategier og praksisser.

Ekspertinterviewet påpegede dog med rette, at en meget struktureret guide kan begrænse den fuldt eksplorative dataindsamling [Ekspert: 01:30:33]. Især afdækningen af dybereliggende kulturelle nuancer og uforudsete dynamikker, f.eks. relateret til den multikulturelle arbejdsstyrke, kunne potentielt have nydt godt af en mere åben spørgeteknik. Som diskuteret i afsnit 9.4, medfører fokus på nøgleinformanter en risiko for at overse den direkte, levede erfaring hos medarbejderne.

For at imødegå denne begrænsning og opnå en endnu rigere forståelse, kunne **etnografiske metoder** have tilføjet betydelig værdi. **Observationer** af initiativer som Sulisa+-forløb eller HRU-workshops ville give direkte indsigt i praksis. Ligeledes ville **interviews med deltagende medarbejdere** have tilføjet et afgørende lag af autenticitet vedrørende tiltagenes reelle effekt og oplevelse. Sådanne tilgange, selvom de ofte er ressourcekrævende, kunne have belyst flere af de "blinde vinkler", der er forbundet med at vurdere implementering og lokal impact udelukkende fra et centralt perspektiv.

9.6 Projektets kernenbidrag til forskningsfeltet

Mit projekt bidrager til den eksisterende viden om medarbejderudvikling og vidensdeling i en grønlandsk kontekst ved at **kombinere etablerede organisationsteorier (Schein, SDT/PE, ACAP) med ny empirisk indsigt** fra både en kommercielt drevet, offentligt ejet virksomhed (RGA) og en central offentlig HR-enhed (HRU), suppleret med et opdateret ekspertperspektiv. Ekspertinterviewet har været afgørende for at forankre projektets fund i den aktuelle forskningsmæssige og praktiske virkelighed på det grønlandske arbejdsmarked, og bekræfter relevansen af projektets fokus på en **menneske- og relationsorienteret tilgang samt de betydelige implementeringsbarrierer** knyttet til kultur, sprog og den multikulturelle

arbejdsstyrke. Projektets unikke bidrag ligger specifikt i den systematiske analyse af potentialet og betingelserne for **inter-organisatorisk læring og overførsel af udviklingspraksisser mellem disse forskellige typer af sektorer i Grønland**, hvilket supplerer eksisterende forskning, som i mange tilfælde primært har et intra-organisatorisk fokus. Centralt fremhæver projektet, at selvom en fælles anerkendelse af "bløde" værdier eksisterer, er det den **modtagende organisations Absorptive Capacity (ACAP), dens dybereliggende kulturelle antagelser (Schein) og de iboende strukturelle forskelle**, der ultimativt afgør, om inspiration reelt kan omsættes til praksis. Dermed understreger projektet nødvendigheden af ikke blot at fokusere på hvad der kan læres, men i lige så høj grad på hvordan den offentlige sektor er rustet til at identificere, kritisk assimilere, transformere og implementere ekstern viden, hvilket peger på et behov for at styrke dens interne læringskapacitet.

10. Konklusion

I dette bachelorprojekt har jeg undersøgt, **hvordan principperne og praksisserne bag Royal Greenland Academys (RGA) menneske- og fællesskabsorienterede tilgang til medarbejderudvikling, analyseret gennem teorier om organisationskultur (Schein), motivation (SDT) og empowerment (PE), kan informere og potentielt overføres til den grønlandske offentlige sektor for at styrke medarbejderengagement og vidensdeling, samt hvilke centrale organisatoriske og kulturelle betingelser (ACAP) der vurderes at være afgørende for en succesfuld inspiration eller tilpasning i denne kontekst.** Gennem empirisk dataindsamling fra RGA og Formandens Departements HR-Udviklingsenhed (HRU), samt et supplerende ekspertinterview, konkluderer jeg på den baggrund, at potentialet for inspiration er tydeligt, men en dyberegående overførsel er en kompleks proces, der betinges af flere faktorer.

Projektet viser, at **RGA's principper kan informere den offentlige sektor**, idet der findes et fælles værdimæssigt udgangspunkt centreret om trivsel og det menneskelige aspekt. HRU demonstrerer allerede en vis grad af realiseret ACAP ved aktivt at søge ekstern inspiration og implementere elementer af menneskeorientering og lokal tilpasning, såsom lokale værdiworkshops. Dette indikerer en åbenhed og et potentiale for læring på artefaktniveau.

Dog konkluderes det også, at en **dyberegående overførsel af RGA's mere intensive og decentraliserede model potentielt hæmmes markant af centrale organisatoriske og kulturelle betingelser.** For det første udgør **forskelle i organisationskultur (Schein)** en

væsentlig barriere. RGA's model, der bygger på stærkt lokalt ejerskab og bottom-up processer, står i kontrast til HRU's mere centraliserede forvaltningsstruktur og de politiske rammer, der præger den offentlige sektor. Dette begrænser den offentlige sektors mulighed for at implementere dybtgående, lokalt forankrede initiativer i samme skala.

For det andet er den **offentlige sektors nuværende organisatoriske læringskapacitet (ACAP)**, især i forhold til exploitation af viden, en afgørende betingelse. Konkrete udfordringer som sprogbarrierer, geografiske afstande, ressourcemangel og manglende tværgående implementeringsstrukturer begrænser evnen til effektivt at transformere og udnytte inspiration bredt. Kløften mellem centrale intentioner og den lokale virkelighed "på kysten" understreger, at en succesfuld inspiration kræver en markant styrkelse af den lokale forankring og den modtagende organisations ACAP.

Ydermere er **den voksende multikulturelle arbejdsstyrke** en kulturel betingelse, der stiller skærpede krav til inklusion. En succesfuld overførsel forudsætter en dybere kulturel tilpasning af initiativer, der rækker ud over blot sproglig oversættelse, for at sikre reel mening og engagement for alle medarbejdere og dermed understøtte de psykologiske behov for tilhørsforhold (SDT).

Endelig fremstår **lederens rolle og kompetencer** som en kritisk kulturel og organisatorisk betingelse. En relationelt orienteret og inkluderende udviklingskultur, som RGA's model tilstræber, forudsætter ledere, der besidder de nødvendige interpersonelle og kulturelle kompetencer til at facilitere dette og håndtere de øgede krav, en helhedsorienteret tilgang stiller.

Sammenfattende konkluderes det, at inspiration fra RGA's model er mulig og delvist allerede sker. En fuld og succesfuld adoption af de mere intensive principper forudsætter imidlertid en grundig **kontekstualisering**, en signifikant **styrkelse af den offentlige sektors ACAP** (især transformation og exploitation), og en bevidst **adressering af de dybereliggende kulturelle og strukturelle forskelle**, herunder synet på lokalt ejerskab og lederens rolle. Succesfuld læring handler ikke om modelkopiering, men om kritisk identifikation, tilpasning og integration af principper, der respekterer og styrker den specifikke grønlandske kontekst. Fremtiden for medarbejderudvikling i Grønland beror på en fortsat dialog, læring på tværs af sektorer og en vedvarende bestræbelse på at skabe inkluderende og meningsfulde arbejdspladser.

11. Perspektivering

Min bachelorprojekt har belyst de komplekse dynamikker, der opstår, når en menneske- og fællesskabsorienteret udviklingspraksis som Royal Greenland Academys Sulisa+ program overvejes i konteksten af den grønlandske offentlige sektor. Analysen har afdækket et spændingsfelt mellem inspirerende potentialer og betydelige barrierer. Dette afsluttende kapitel reflekterer over projektets centrale funktions implikationer for praksis og peger på relevante områder for fremtidig forskning.

11.1 Refleksion over forskningsspørgsmål og bredere implikationer for praksis

Projektets undersøgelse af overførselspotentialer af RGA's tilgang til den grønlandske offentlige sektor viser, at en direkte kopiering af modeller som Sulisa+ er urealistisk. Trods en fælles anerkendelse af vigtigheden af medarbejdertrivsel, peger fundene, især fra ekspertinterviewet, på dybtgående udfordringer for enhver organisation i Grønland, der arbejder med medarbejderudvikling.

En central implikation er nødvendigheden af at gå **fra intention til reel lokal forankring for at styrke realiseret ACAP**. Succesfuld implementering af HR-initiativer kræver et markant fokus på lokal forankring, frem for blot centrale udrulningsplaner. Organisationer må aktivt adressere geografiske, sproglige, kulturelle og ressourcemæssige barrierer i de lokale enheder. Dette indebærer investeringer i lokale kompetencer, ressourcer til tilpasning, samt robuste tovejskommunikationsmekanismer for at undgå "implementeringsgab" [Ekspert: 00:57:18].

Ydermere stiller den **stigende diversitet i arbejdsstyrken skærpede krav til inklusion**, en udfordring som både RGA-informanten [RGA: 00:32:07] og eksperten [Ekspert: 00:26:16; 00:37:37] fremhævede. En menneskeorienteret tilgang må bygge på principper, der inkluderer alle, hvilket indebærer mere end oversættelse. En menneskeorienteret tilgang må bygge på principper, der inkluderer alle, hvilket indebærer mere end oversættelse. Det kræver en dybdegående overvejelse af, hvordan trivsels- og udviklingstiltag gøres meningsfulde på tværs af sproglige og kulturelle baggrunde, herunder aktiv involvering af diverse medarbejdergrupper og differentierede strategier for at undgå marginalisering.

Projektet bekræfter også den afgørende betydning af **relationel ledelseskompetence**, hvilket ekspertinterviewet understregede som "alt afgørende" i en grønlandsk kontekst [Ekspert: 00:12:25]. Der er behov for at udvikle lederes evne til at skabe tillid og facilitere åben

kommunikation, også tværkulturelt. Ledere skal kunne støtte medarbejdere som "hele mennesker", hvilket starter med den ærlighed i rekrutteringsprocessen om de specifikke krav i Grønland, som ekspertens påpegede [Ekspert: 01:11:40].

Endelig understreges vigtigheden af en **dynamisk balance mellem central styring og lokal autonomi**. Selvom centrale rammer kan sikre kvalitet, viser RGA's erfaringer [RGA: 00:11:01] og ekspertens betoning af nødvendigheden af lokal tilpasning [Ekspert: 00:47:30], at rigid topstyring kan underminere engagement. Organisationer bør stræbe efter en balance, hvor overordnede principper operationaliseres lokalt gennem medarbejderinddragelse, hvilket styrker både autonomi (SDT/PE) og implementeringssucces.

11.2 Forslag til fremtidig forskning

Projektets afdækning af potentialer og barrierer peger på flere centrale områder for yderligere forskning. En dybere forståelse af **implementeringsprocesser "på kysten"** er særligt presserende, med fokus på de konkrete mekanismer og udfordringer i decentrale enheder, og hvordan "implementeringsgabene" [Ekspert: 00:57:18] bedst kan overbygges. Det er afgørende at undersøge, hvordan centrale politikker reelt omsættes lokalt i de unikke kontekster, der kendetegner Grønland uden for Nuuk [Ekspert: 00:15:01].

Med den **øgede internationalisering af arbejdsstyrken**, en problematik som både ekspertinterviewet [Ekspert: 00:26:16; 00:37:37] og projektets fund har fremhævet, er der et presserende behov for forskning i, hvordan medarbejderudvikling og trivselsinitiativer bedst designer for **inklusion i multikulturelle arbejdsmiljøer**. Fremtidige studier bør undersøge, hvordan man sikrer, at disse tiltag reelt inkluderer og engagerer medarbejdere med forskellig sproglig og kulturel baggrund, og hvilke pædagogiske og organisatoriske metoder der effektivt fremmer fælles forståelse og tilhørsforhold for alle.

Ekspertens betoning af det relationelles afgørende betydning i den grønlandske arbejds kontekst [Ekspert: 00:12:25; 00:18:05] kalder desuden på en mere målrettet undersøgelse af relationers indflydelse på organisatorisk læringskapacitet (ACAP). Mens dette projekt har berørt vigtigheden af relationer, kunne fremtidige studier dykke dybere ned i, hvordan kvaliteten og karakteren af de sociale relationer, både kollegialt, mellem ledere og medarbejdere, samt mellem centrale og decentrale enheder, direkte påvirker en organisations Absorptive Capacity.

For at vurdere den reelle effekt af menneskeorienterede tiltag er der behov for studier, **der følger udviklingen over længere tid** for at afdække langtidsvirkninger på både medarbejdertrivsel og organisatoriske resultater og fastholdelsesevne.

Endelig vil **komparative analyser på tværs af forskellige offentlige institutioner** i Grønland (kommuner, uddannelsessteder etc.) bidrage til et mere nuanceret billede af HR-praksis og udviklingsbehov, hvilket er afgørende for at udvikle effektive, kontekstsensitive HR-strategier for hele landet.

12. Reference liste

- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to Social Enquiry: Advancing Knowledge* (2nd ed.). Polity Press.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.). (2009). *Interviewing experts*. Palgrave Macmillan.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Collin, F. (2015). Kap. 9 Socialkonstruktivisme. I: Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K., & Nedergaard, P. (red.). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3. udgave). Hans Reitzel.
- Cunningham, John Barton. (2023). Defining the Climate for Inclusiveness and Multiculturalism: Linking to Context. *Administrative Sciences*, 13: 100. <https://doi.org/10.3390/admsci13040100>
- Delve. (2024). *The importance of reflexivity in qualitative research*. Delve Blog. Lokaliseret 14 April 2025 på: <https://delvetool.com/blog/reflexivity>
- Hasle, P., Kappel, A. L., & Voxted, S. (2024). *Arbejdsmiljøindsatsen i grønlandske virksomheder*. Syddansk Universitet / Ilisimatusarfik (Grønlands Universitet).

- Høgedahl, L. (2021). Introduction – The Peculiarities of Greenland's Economy and Labour Markets and the Driving Forces of Change. In: L. Høgedahl (Eds.), *Greenland's Economy and Labour Markets*. (s. 1–18). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003054634>
- Karlsson, V. G. H. (2021). *"Salary is not the solution to everything": Job attribute preferences of employees in Greenland and implications for employer measures to attract and retain employees*. Aalborg Universitetsforlag.
<https://doi.org/10.54337/aau459968281>
- Kappel, A. L., Hasle, P., Voxted, S., & Jeschke, K. (2023). Occupational safety and health in Greenland – a chapter to be written? *Arctic Yearbook*, 2023, 1–15.
https://arcticyearbook.com/images/yearbook/2023/Scholarly_Papers/6_Kappel_AY2023.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2016). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). The expert interview and changes in knowledge production. I A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (s. 17–42). Palgrave Macmillan.
- Morris, S. (2023). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 380-393. doi:
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135024>
- Patton, M. Q. (2015). Chapter 5: Purposeful Sampling and Case Selection: Overview of Strategies and Options. In: *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed., pp. 264–328). Sage Publications.

- Pedersen, K. B. (2012). Kap. 6 Socialkonstruktivisme. I: Juul, S., & Pedersen, K. B. (red.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*. Hans Reitzel.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udgave, s. 33-59). Hans Reitzels Forlag.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

13. Bilag

Bilag 1: Interviewguide – Royal Greenland Academy (RGA)

A. RGA's Kultur og Tilgang til Udvikling

Mål: Forstå den grundlæggende kultur og filosofi bag RGA's arbejde.

1. Kan du beskrive din rolle i RGA? Hvad er Akademiets kerneopgave, som du ser det?
2. Hvilke værdier eller grundlæggende antagelser om medarbejdere, læring og udvikling bygger RGA's arbejde på? Hvorfor er netop disse vigtige for jer?
3. Hvordan kommer disse værdier konkret til udtryk i jeres programmer og daglige arbejde? Kan du give et eksempel på en synlig praksis eller et ritual, der afspejler jeres kultur?
4. Hvordan ser I sammenhængen mellem den kultur, I forsøger at fremme (f.eks. ift. trivsel, værdier), og Royal Greenlands overordnede forretningsmål?

B. Fokus på Udviklingsprogrammer (Mentor, Sulisa+, Læring i Praksis)

Mål: Forstå design, praksis og erfaringer med centrale programmer, med fokus på læring og kultur.

1. Kan du uddybe jeres mentorinitiativer? Hvordan faciliterer I specifikt læring og vidensdeling i disse relationer? Hvordan understøtter det integrationen af (nye) medarbejdere?
2. Sulisa+ nævnes som et centralt program. Udover det faglige, hvordan arbejder I konkret med den personlige udvikling og det værdibaserede element i praksis under kurserne? Hvordan oplever medarbejderne at få input til værdier og mål?
3. Hvilken rolle spiller social interaktion og læring fra kolleger (uformel læring) generelt i kompetenceudviklingen hos RG, set i forhold til jeres mere formelle RGA-programmer?
4. Hvordan sikrer I, at den læring og de værdier, der arbejdes med i RGA's regi, bliver oversat og brugt i medarbejdernes hverdag på fabrikker/trawlere? Hvilke mekanismer understøtter dette?

C. Den Grønlandske Kontekst og Kulturel Tilpasning

Mål: Forstå hvordan kontekst og kultur interagerer.

1. Hvordan påvirker de særlige grønlandske forhold (sprog, kultur, geografi) jeres valg af metoder og måder at kommunikere værdier og viden på i RGA? Kan du give eksempler på tilpasninger?
2. Hvilke kulturelle normer eller antagelser (både grønlandske og danske/interne i RG) oplever I, der enten fremmer eller hæmmer den type udvikling (faglig, personlig, værdimæssig), I arbejder for i RGA?

D. Potentiale for Læring og Overførsel til Offentlig Sektor

Mål: Vurdere potentialet for overførsel af RGA's tilgange, set fra RGA's perspektiv.

1. Hvis den offentlige sektor skulle lære af RGA: Hvilke aspekter af jeres kultur og tilgang (f.eks. jeres vægt på værdier, jeres mentorstruktur, jeres måde at involvere medarbejdere) tror du, ville være mest værdifulde for dem at blive inspireret af? Hvorfor?
2. Hvad vurderer du, er de vigtigste forudsætninger hos den offentlige sektor for, at de kan genkende værdien af og absorbere jeres erfaringer – ikke bare metoderne, men også den bagvedliggende kultur og tankegang?
3. Kræver det en bestemt ledelsesstil, organisationskultur eller et bestemt vidensniveau hos dem?
4. Hvilke kulturelle forskelle eller forskelle i grundlæggende antagelser mellem RGA og den øvrige offentlige sektor tror du, ville udgøre de største barrierer for, at de reelt kan anvende og få gavn af jeres erfaringer?
5. Hvordan kunne et samarbejde mellem RGA og den offentlige sektor bedst designes for at facilitere, at den offentlige sektor rent faktisk optager og tilpasser relevante elementer fra jeres tilgang?

E. Måling og Fremtid

1. Hvordan måler I, om jeres initiativer rent faktisk skaber værdi – både for medarbejderen og for Royal Greenland?
2. Tænker I i RGA på at dele jeres erfaringer og metoder med andre organisationer i Grønland, f.eks. den offentlige sektor?

F. Afslutning

1. Er der andet vigtigt om RGA's arbejde med kultur, værdier, læring og udvikling, som er relevant for potentialet for overførsel til andre?
2. Spørgsmål til mig?

Bilag 2: Interviewguide – Formandens Departement/HRU

A. HRU's Rolle og Det Nuværende Landskab

1. Kan du beskrive HRU's rolle og ansvar i forhold til medarbejderudvikling, trivsel og HR-politik på tværs af den grønlandske offentlige sektor? Hvad er jeres primære opgaver og strategiske fokusområder?
2. Hvad ser I som de vigtigste prioriteter for medarbejderudvikling og trivsel i den offentlige sektor i Grønland lige nu?
3. Hvilke større udfordringer oplever I generelt i forhold til at sikre relevant og tilstrækkelig udvikling, engagement og vidensdeling på tværs af de forskellige offentlige institutioner?
4. Hvordan arbejder HRU med at vurdere behovene for udvikling og trivsel i den offentlige sektor? Har I systemer eller metoder til dette?
5. Hvordan balancerer I mellem centralt fastsatte HR-politikker/strategier og de enkelte institutioners/departementers specifikke behov og lokale kontekst?

B. Vidensdeling, Læring og Ekstern Inspiration

1. I hvor høj grad ser I i HRU aktivt mod eksterne organisationer – f.eks. private virksomheder som RGA eller andre offentlige sektorer (i Grønland eller udlandet) – for inspiration til medarbejderudvikling og HR?
2. Er der etablerede processer eller fora, hvor HRU systematisk søger eller modtager viden og inspiration udefra, når I skal udvikle nye HR-politikker eller initiativer?
3. Hvis I blev præsenteret for en detaljeret beskrivelse af en ekstern tilgang, f.eks. RGA's Sulisa+ model med dens fokus på personlig udvikling og lokalt værdibaseret arbejde, hvordan ville I så i HRU typisk modtage og vurdere relevansen og potentialet af sådan en tilgang for den offentlige sektor? Hvilke interne processer/kriterier ville I bruge?

4. Hvordan faciliterer eller understøtter I videns- og erfaringsudveksling om HR og god praksis på tværs af de offentlige institutioner i Grønland? Findes der fora til dette?
5. Hvordan opfatter I generelt den offentlige sektors nuværende evne til at lære af hinanden og af eksterne parter? Hvad fremmer/hæmmer denne læring?
6. Når HRU udvikler eller adopterer nye HR-politikker eller koncepter, hvordan sikrer I så, at denne viden og de bagvedliggende tanker bliver kommunikeret og delt effektivt ud til de relevante ledere og medarbejdere i resten af centraladministrationen og andre offentlige institutioner?
7. Hvilke mekanismer sikrer, at central viden bliver forstået og potentielt anvendt lokalt? Hvordan understøttes implementeringen?

C. Potentiale for Overførsel af RGA-lignende Initiativer

1. RGA har erfaringer med initiativer som Sulisa+, der integrerer personlig udvikling, værdier og fællesskabsfølelse. Hvad er dit/jeres umiddelbare syn på relevansen af sådanne menneske- og fællesskabsorienterede tilgange for den grønlandske offentlige sektor?
2. Når I i HRU bliver præsenteret for en så detaljeret beskrivelse af en anden organisations – måske endda ret anderledes – praksis inden for medarbejderudvikling, hvordan er så jeres typiske proces for at vurdere, om der er elementer heri, der kunne have relevans eller værdi for den offentlige sektor? Hvad kigger I særligt efter, og hvem involveres i den vurdering? (f.eks. min opsummering af RGA's tilgang)
3. Hvilke potentialer ser I i at arbejde mere med f.eks. medarbejderinvolvering i værdiarbejde, fokus på personlig udvikling eller styrkelse af fællesskabsfølelsen som redskaber til at tackle udfordringer med f.eks. engagement, trivsel eller fastholdelse i den offentlige sektor?
4. Hvad vurderer I, at det primært ville kræve af de offentlige institutioner (ledelsesmæssigt, kulturelt, ressourcemæssigt) for at kunne optage og implementere principper fra en sådan tilgang med succes? Er der en kultur, der er åben for denne type udvikling?
5. Hvilke specifikke barrierer ser I for at implementere og fastholde sådanne mere "bløde", procesorienterede udviklingsinitiativer bredt i den offentlige sektor i Grønland? Tænker I f.eks. på forskelle i organisationskultur, styringslogik, ressourcer eller politisk fokus?

6. Lad os antage, at I i HRU finder visse principper i RGA's tilgang interessante og potentielt relevante. Hvad ville så typisk være de næste skridt i jeres proces? Hvordan arbejder I med at omsætte sådan en ekstern inspiration til konkrete overvejelser, eventuelle pilotprojekter eller justeringer af jeres egne politikker og initiativer?

D. Fremtidsperspektiver og Politik

1. Indgår der overvejelser om mere menneske- og fællesskabsorienterede udviklingstilgange i HRU's nuværende strategiske arbejde?
2. Hvilke typer af medarbejderudviklingsinitiativer ser I som de mest lovende og realistiske for den grønlandske offentlige sektor i de kommende år?
3. Hvordan ser I på potentialet i øget brug af teknologi til at understøtte HR-processer, læring og vidensdeling på tværs af den geografisk spredte offentlige sektor?

E. Afslutning

1. Er der vigtige aspekter, vi ikke har berørt, som du synes er centrale for emnet?
2. Har du nogen spørgsmål til mig eller projektet?

Bilag 3: Uddybning af analysemetode og -proces

Dette bilag uddyber den systematiske fremgangsmåde, der er anvendt til at analysere det empiriske datamateriale i dette projekt, som primært består af transskriberede interviews fra RGA og HRU. Bilaget har til formål at give en mere detaljeret beskrivelse af den analytiske tilgang, processen for databearbejdning samt den konkrete metode til kodning, tematisering og fortolkning, end det har været muligt at inkludere i selve projektets metodekapitel 5. Formålet er at sikre fuld transparens i analyseprocessen og give læseren et dybere indblik i, hvordan projektets fund og konklusioner er fremkommet.

3.1 Analytisk tilgang: tematisk og teoriguidet i en abduktiv proces

Den overordnede analytiske strategi for dette projekt er en tematisk analyse, som defineret og udfoldet af Braun og Clarke (2006). Denne tilgang er valgt, da den tilbyder en fleksibel, men alligevel systematisk, metode til at identificere, analysere og rapportere tilbagevendende mønstre og meningsfulde temaer på tværs af et kvalitativt datasæt. Analysen er teoriguidet, hvilket indebærer, at den teoretiske ramme (Schein, SDT, PE, ACAP) har spillet en aktiv rolle i at forme og guide processen. De teoretiske begreber har fungeret som analytiske linser til at identificere og fortolke relevante mønstre. Samtidig følger analysen en abduktiv logik (Blaikie,

2007), med en kontinuerlig vekselvirkning mellem teori og empiri, hvor uventede fund i data har kunnet nuancere den teoretiske forståelse.

3.2 Databearbejdning: fra lyd til analyserbar tekst

Fundamentet for analysen er en omhyggelig bearbejdning af de rå interviewdata. Lydoptagelser fra alle interviews blev transskriberet ordret for at skabe et præcist tekstmateriale. Anonymisering af personhenførbare oplysninger skete undervejs. De færdige transskriptioner blev importeret og organiseret i NVivo 12 Pro til den videre analyse.

3.3 Analyseproces: kodning, tematisering og fortolkning

Selve den analytiske bearbejdning af de transskriberede interviews og supplerende dokumenter blev gennemført i softwareprogrammet NVivo 12 Pro. Processen fulgte de centrale faser i en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), men var informeret af en iterativ og abduktiv tilgang, hvor der konstant blev vekslet mellem empiri og den teoretiske ramme for at opnå en dyb og nuanceret forståelse. Processen kan opdeles i følgende forbundne trin.

3.3.1 Udvikling af kodningsramme

Med udgangspunkt i projektets teoretiske fundament, forskningsspørgsmål og sparring med min vejleder, og som introduceret i metodeafsnittet (afsnit 6.3.1), har jeg udviklet en overordnet teoretisk kodningsramme, der præsenteres i **Tabel 1**. Denne ramme har fungeret som en **grundlæggende struktur** og et udgangspunkt for at organisere den efterfølgende kodning og tematisering af det empiriske materiale, og er dermed central for projektets systematiske analyse.

Rammen består, som tidligere nævnt, af fire hovedkategorier, der afspejler projektets centrale analytiske fokusområder: organisationskultur (Schein), individuel motivation/engagement (SDT/PE), organisationens læringsevne (ACAP) og den specifikke, empiridrevne grønlandske kontekst. Inden for hver hovedkategori blev der identificeret centrale teoretiske begreber og underliggende dimensioner, som den detaljerede kodning efterfølgende har orienteret sig imod. Den følgende uddybning i dette bilag vil gå mere i detaljer med de overvejelser og processer, der lå bag udviklingen og den konkrete anvendelse af denne ramme i kodningsarbejdet.

Tabel 1: Teoretisk Kodningsramme for Tematisk Analyse

Teoretisk Hovedkategori	Fokus i Analysen	Eksempler på Nøglebegreber/Dimensioner til Kodning
1. Organisationskultur (Schein)	Identifikation af kulturelle lag, mønstre og dynamikker i RGA og HRU. Analyse af værdier, antagelser og artefaktens rolle for adfærd og udvikling. Sammenligning af kulturer.	Artefakter (struktur, processer, sprog, symboler), Udtalte værdier (strategier, mål, filosofier), Grundlæggende antagelser (om mennesker, relationer, virkelighed), Ledelsens rolle.
2. Motivation & Engagement (SDT & PE)	Analyse af faktorer der fremmer/hæmmer individuel motivation, trivsel og engagement. Fokus på oplevede behov og empowerment hos medarbejderne i RGA og (indirekte) i offentlig sektor.	Behov for autonomi/selvbestemmelse, Behov for kompetence/self-efficacy, Behov for tilhørsforhold/relationer, Oplevelse af mening, Oplevelse af påvirkning.
3. Absorptive Capacity (ACAP)	Analyse af organisationernes (især den offentlige sektors) evne til at lære af eksternt viden/inspiration (fra RGA). Fokus på processer og barrierer for vidensdeling og overførsel.	Acquisition (genkendelse af viden), Assimilation (forståelse/vurdering), Transformation (tilpasning), Exploitation (anvendelse), Potentiel vs. Realiseret ACAP, Barrierer, Facilitatorer.
4. Grønlandsk Kontekst (Empiridrevet)	Identifikation af temaer og koder, der emergerer direkte fra data og specifikt belyser den grønlandske	Sprog (dansk/grønlandsk/andet), Geografi/afstand, Lokalkultur (vs. central), Rekrutteringsudfordringer,

	kontekst, som ikke dækkes fuldt af de primære teorier.	Historik, Politik, Samfundsforhold.
--	---	--

Denne ramme var ikke tænkt som en rigid skabelon, men som et dynamisk værktøj, der kunne justeres og suppleres undervejs i analyseprocessen i tråd med den abduktive tilgang.

3.3.2 Kodningsproces i praksis

Den konkrete kodning af de transskriberede interviews blev gennemført som en iterativ proces i NVivo, hvor åbenhed over for data blev kombineret med en teoretisk informeret fokusering. Processen startede med en grundig gennemlæsning af hver transskription for at opnå dyb **fortrolighed** med materialet og informantens perspektiv. Efterfølgende blev der foretaget en **åben kodning**, hvor meningsfulde tekstsegmenter blev tildelt deskriptive koder tæt på dataens eget sprog (f.eks. "lokale værdier", "trivselsdage", "sprogudfordring"). Formålet med denne første kodningsrunde var at bryde materialet ned og systematisk identificere alle potentielt relevante udsagn uden at være begrænset af den teoretiske ramme.

Med udgangspunkt i den teoretiske kodningsramme (Tabel 1) blev datamaterialet derefter gennemgået igen i en **fokuseret kodning**. Relevante tekstsegmenter blev nu systematisk kodet under de fire teoretiske hovedkategorier og deres underliggende dimensioner/nøglebegreber, såsom Scheins kulturniveauer, SDT/PE's behov/dimensioner eller ACAP's processer. NVivo's funktioner blev anvendt til at håndtere overlap, hvor et enkelt udsagn kunne belyse aspekter fra flere teorier samtidigt. For eksempel blev udsagnet *"det [er] vigtigt, at de også har nogle lokale værdier... Fordi hvis de får det godt, med de værdier... så er de jo motiverede..."* (RGA, [00:17:50]) både kodet som udtryk for en grundlæggende antagelse om lokal forankring (Schein), et behov for autonomi (SDT) og en oplevelse af mening (PE). Ligeledes blev udsagnet *"Vi er meget menneskeorienterede... have fokus på trivselen igennem mennesker..."* (HRU, [00:02:25], [00:04:47]) kodet som en udtalt værdi om trivsel (Schein) og et fokus på tilhørsforhold (SDT), mens udsagnet om kursus i psykologisk tryghed (HRU, [00:19:00]) blev kodet som både acquisition af viden (ACAP) og en kontekstuel dimension.

Sideløbende med denne teoridrevne kodning blev der fortsat foretaget en **empirisk/kontekstuel kodning**. Her blev der kodet for temaer og nuancer, der specifikt relaterede sig til den grønlandske kontekst (Kategori 4 i Tabel 1), såsom sprogets betydning eller vigtigheden af lokal tilpasning, og som ikke nødvendigvis passede direkte ind i de primære teoretiske rammer. Dette sikrede, at analysen bevarede en tæt forbindelse til den empiriske virkelighed og fangede kontekstspecifikke indsigter. Koderne fra alle faser blev løbende

organiseret tematisk og hierarkisk i NVivo's kodetræ for at skabe overblik og strukturere den videre analyse.

3.3.3 Anvendt kodningsoversigt

Som supplement til beskrivelsen af kodningsprocessen og de konkrete kodeeksempler (afsnit 3.3.2 i dette bilag), præsenteres her en mere omfattende oversigt over de centrale analytiske koder, der er udviklet og anvendt i analysen af interviewdataene (Kapitel 8). Koderne er organiseret under de fire hovedkategorier fra den teoretiske kodningsramme (Tabel 1 i dette bilag) og repræsenterer den måde, hvorpå de teoretiske begreber og empiriske observationer er operationaliseret i den detaljerede kodning.

Bemærk: Listen er ikke udtømmende for alle anvendte koder, men repræsenterer de mest centrale analytiske koder, der strukturerer fortolkningen i Analysen (kapitel 8).

Kategori 1: Organisationskultur (Schein)

- **Artefakter:**
 - [Schein: Artefakter (struktur, processer)] (f.eks. grundlag, evalueringer, APV)
 - [Schein: Artefakter (proces-facilitering)] (f.eks. workshops, trivselsdage)
 - [Schein: Artefakter (symboler)] (f.eks. plakater, t-shirts)
- **Udtalte Værdier:**
 - [Schein: Udtalte Værdier (trivsel/menneskeorientering/attraktivitet)]
 - [Schein: Udtalte Værdier (ansvarlighed/respekt)]
 - [Schein: Udtalte Værdier (lokalt ejerskab - faciliteret)]
 - [Schein: Udtalte Værdier (konteksttilpasning/pragmatisme)]
- **Grundlæggende Antagelser:**
 - [Schein: Grundlæggende Antagelse: Lokal forankring] (vs. top-styring)
 - [Schein: Grundlæggende Antagelse: Menneskesyn ("hele mennesket")]
 - [Schein: Grundlæggende Antagelse (central styring)]
 - [Schein: Grundlæggende Antagelse (trivsel=effektivitet)]

- [Schein: Grundlæggende Antagelse (begrænset mandat)]
- [Schein: Grundlæggende Antagelse: Kontekstbetydning]

Kategori 2: Motivation & Engagement (SDT & PE)

- [SDT: Behov for Autonomi (lokalt ejerskab/input)]
- [SDT: Behov for Autonomi (facilitering)]
- [SDT: Behov for Kompetence]
- [SDT: Fokus på Tilhørsforhold]
- [PE: Oplevelse af Mening (værdimatch)]
- [PE: Oplevelse af Mening (personlig vækst)]
- [PE: Oplevelse af Mening (fælles ramme)]
- [PE: Oplevelse af Kompetence (mestring/klarhed)]
- [PE: Oplevelse af Selvbestemmelse (dialog)]
- [PE: Oplevelse af Påvirkning]
- [PE: Empowerment-barrierer]

Kategori 3: Absorptive Capacity (ACAP)

- [ACAP: Acquisition (ekstern inspiration/netværk)]
- [ACAP: Assimilation (konteksttilpasning/relevansvurdering)]
- [ACAP: Transformation (intern læring)]
- [ACAP: Transformation (inspiration->praksis)]
- [ACAP: Exploitation (implementering)]
- [ACAP: Potentiel ACAP]
- [ACAP: Realiseret ACAP]
- [ACAP: Barriere (intern kommunikation)]
- [ACAP: Barriere (ressourcer)]
- [ACAP: Barriere (rækkevidde)]
- [ACAP: Barriere (intern vidensdeling/implementering)]
- [ACAP: Barriere (kulturel/strukturel)]

Kategori 4: Grønlandsk Kontekst (Empiridrevet)

- [Grønlandsk Kontekst: Sprogbarriere]

- [Grønlandsk Kontekst: Geografi/afstand]
- [Grønlandsk Kontekst: Lokalkultur (vs. central)]
- [Grønlandsk Kontekst: Rekrutteringsudfordringer]
- [Grønlandsk Kontekst: Politik/Samfundsforhold]
- [Kontekstuel: Arktisk Sammenligning]
- [Kontekstuel: Multikulturalitet]

Denne oversigt tjener til yderligere at specificere, hvordan de teoretiske begreber er blevet anvendt i den konkrete kodning af datamaterialet, og hvilke centrale empiriske temaer der er identificeret.

3.3.4 Identifikation og definition af temaer

Efter den detaljerede kodning af datamaterialet, som beskrevet i det foregående afsnit, fulgte den centrale analytiske proces med **at identificere og definere de overordnede temaer**, der strukturerer projektets analyse. Dette skete gennem en iterativ proces, hvor fokus blev flyttet fra de enkelte koder og tekstsegmenter til at afdække mere omfattende og tilbagevendende mønstre af mening på tværs af de indsamlede interviews og i relation til projektets forskningsspørgsmål. Softwareprogrammet NVivo blev aktivt anvendt til at understøtte denne proces ved at facilitere søgninger på tværs af koder, sammenligning af kodning mellem informanter og visualisering af potentielle relationer mellem koder, eksempelvis via matrix-kodning eller modeller.

Processen med at udvikle temaer involverede flere analytiske bevægelser. Først blev relaterede koder fra det udviklede kodetræ systematisk **grupperet** under foreløbige tema-overskrifter. Som et eksempel kunne koder som 'Lokal værdi-definition', 'Medarbejderinput', '[SDT: Behov for Autonomi]' og '[PE: Oplevelse af Påvirkning]' potentielt samles under et overordnet tema relateret til 'Lokalt Ejerskab og Empowerment'. Efterfølgende blev de tekstsegmenter, der var kodet under hvert potentielt tema, gennemgået for at vurdere temaets interne kohærens – fortalte de kodede data samlet set en konsistent historie om et specifikt aspekt af forskningsspørgsmålet? Samtidig blev de potentielle temaer sammenlignet for at sikre, at de var tilstrækkeligt distinkte fra hinanden og repræsenterede unikke analytiske indsigter, frem for blot at overlappende eksisterende kategorier.

Gennem denne iterative proces med gruppering, gennemgang og sammenligning blev temaerne løbende raffineret og navngivet. Nogle temaer blev slået sammen, andre blev opdelt, og alle blev justeret for at sikre, at de var analytisk meningsfulde, internt kohærente og dækkende for

relevante aspekter af data i forhold til forskningsspørgsmålet. Hvert endeligt tema blev tildelt et klart og dækkende navn og defineret præcist i forhold til dets kerneindhold. De centrale temaer, der udgør strukturen for den efterfølgende analyse i kapitel 8, såsom 'RGA's Menneskeorienterede Kultur', 'Motivationelle Drivkræfter i Sulisa+', 'HRU's Strategiske Rammer og Trivselsfokus', samt 'Kulturelle og Strukturelle Barrierer for Overførsel' er således resultatet af denne systematiske, iterative og fortolkende tematiseringsproces.

3.3.5 Fortolkningsstrategi

Den afsluttende del af analyseprocessen, som udfoldes i det efterfølgende kapitel 8, består i at fortolke de identificerede temaer. Fortolkningsstrategien bevæger sig ud over en ren deskriptiv præsentation af temaernes indhold og sigter mod at analysere deres dybere mening, indbyrdes sammenhænge og implikationer. Fortolkningen sker eksplicit i lyset af den teoretiske ramme og det overordnede forskningsspørgsmål.

Strategien fokuserer på flere nøglelementer:

- **Teoretisk Fundering:** De teoretiske begreber fra Schein, SDT, PE og ACAP anvendes aktivt til at forklare, nuancere og give dybere mening til de empiriske fund og temaer.
- **Sammenligning og Kontrastering:** Fundene og temaerne fra de to cases (RGA og HRU) sammenholdes systematisk for at identificere både ligheder, forskelle og potentielle spændinger i deres tilgange, kulturer og udfordringer.
- **Identifikation af Principper og Betingelser:** Fortolkningen har et særligt fokus på at identificere de centrale principper bag RGA's tilgang samt de organisatoriske, kulturelle og videnskæssige betingelser og barrierer, der vurderes at være afgørende for potentialet for inspiration og overførsel til den grønlandske offentlige sektor.
- **Argumentation:** Målet er at udvikle en sammenhængende, nuanceret og teoretisk funderet argumentation, der på en overbevisende måde besvarer projektets forskningsspørgsmål baseret på den gennemførte analyse.

3.3.6 Kvantitativ Oversigt over Kodefrekvenser

Som supplement til den kvalitative analyse af kodernes betydning og den dybere fortolkning af temaerne (præsenteret i analysedel), præsenteres herunder en kvantitativ oversigt over kodefrekvenser. Denne oversigt tjener til at give et indblik i, hvilke temaer der har været mest fremtrædende rent antalsmæssigt på tværs af det samlede interviewmateriale (RGA og HRU

interviews kombineret). Det er vigtigt at understrege, at kodefrekvens alene ikke er udtryk for et temas vigtighed, men det kan indikere, hvilke emner der oftest blev berørt af informanterne.

Først vises en tabel (Tabel 2) med det samlede antal referencer (kodninger) for hver anvendt kode. Efterfølgende præsenteres et Pareto-diagram (Figur 1), der grafisk illustrerer den faldende frekvens af koderne, samt et hierarkisk diagram (Figur 2), der viser den tematiske fordeling og vægtning af de centrale teoretiske kategorier og deres underkoder.

A. Tabel over Kodefrekvenser

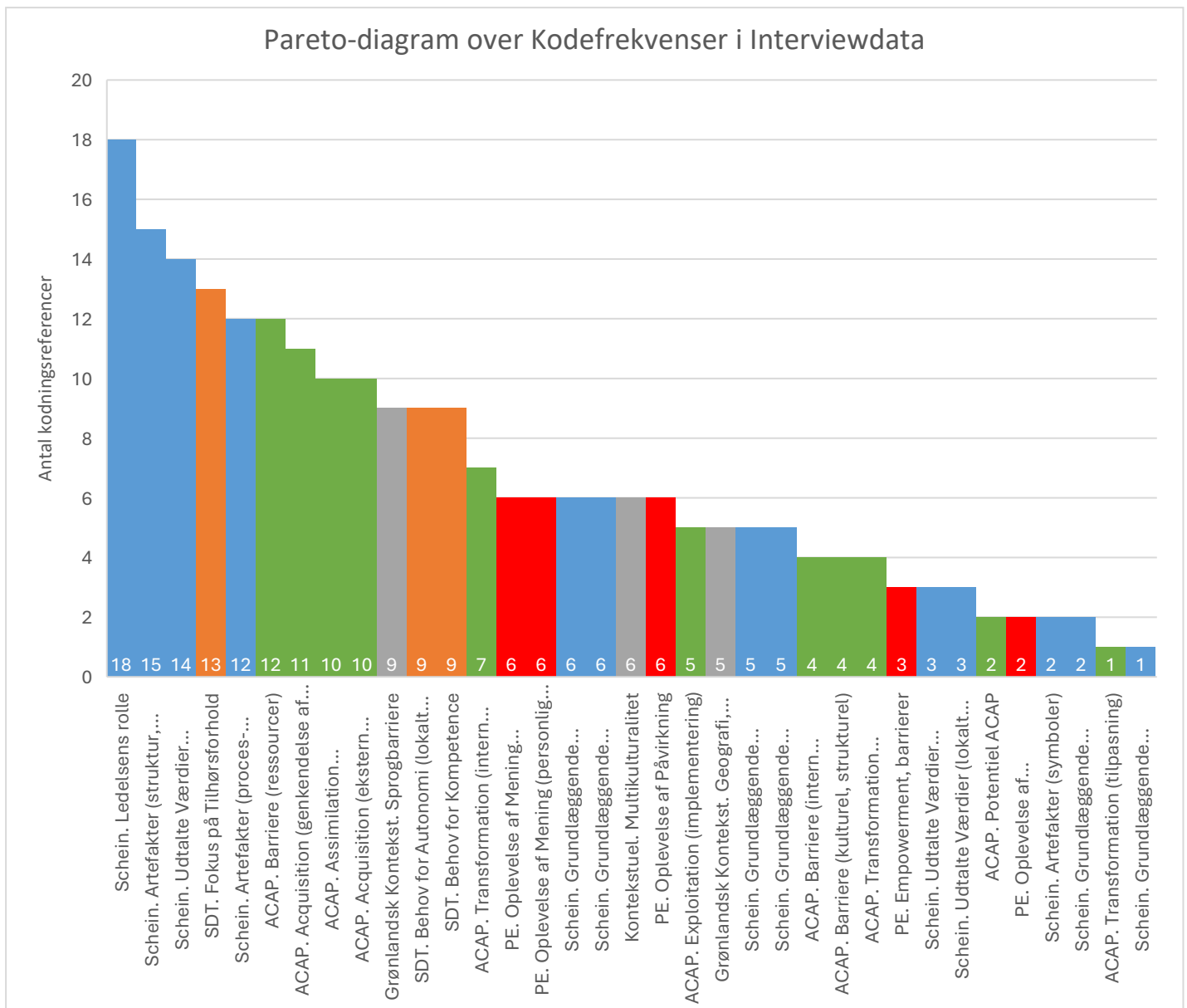
Tabel 2: Samlet antal referencer pr. Kode i interviewdata (RGA & HRU)

Kodenavn	Antal referencer
ACAP. Acquisition (ekstern inspiration)	10
ACAP. Acquisition (genkendelse af viden)	11
ACAP. Assimilation (konteksttilpasning)	10
ACAP. Barriere (intern kommunikation)	4
ACAP. Barriere (kulturel, strukturel)	4
ACAP. Barriere (ressourcer)	12
ACAP. Exploitation (implementering)	5
ACAP. Potentiel ACAP	2
ACAP. Transformation (inspiration, praksis)	4
ACAP. Transformation (intern læring)	7
ACAP. Transformation (tilpasning)	1
Grønlandsk Kontekst. Geografi, afstand	5
Grønlandsk Kontekst. Sprogbarriere	9
Kontekstuel. Multikulturalitet	6
PE. Empowerment, barrierer	3
PE. Oplevelse af Mening (personlig vækst)	6
PE. Oplevelse af Mening (værdimatch)	6
PE. Oplevelse af Påvirkning	6
PE. Oplevelse af Selvbestemmelse (dialog)	2

Schein. Artefakter (proces-facilitering)	12
Schein. Artefakter (struktur, processer)	15
Schein. Artefakter (symboler)	2
Schein. Grundlæggende Antagelse (begrænset mandat)	5
Schein. Grundlæggende Antagelse (kollektiv samhørighed, samarbejde)	1
Schein. Grundlæggende Antagelse (om mennesker)	6
Schein. Grundlæggende Antagelse (trivsel, effektivitet)	2
Schein. Grundlæggende Antagelse, Lokal forankring	5
Schein. Grundlæggende Antagelse. Menneskesyn (hele mennesket)	6
Schein. Ledelsens rolle	18
Schein. Udtalte Værdier (ansvarlighed, respekt)	3
Schein. Udtalte Værdier (lokalt ejerskab - faciliteret)	3
Schein. Udtalte Værdier (strategier, mål)	14
SDT. Behov for Autonomi (lokalt ejerskab)	9
SDT. Behov for Kompetence	9
SDT. Fokus på Tilhørsforhold	13

B. Pareto-diagram over Kodefrekvenser

Figur 1: Pareto-diagram over Kodefrekvenser i Interviewdata (RGA & HRU).

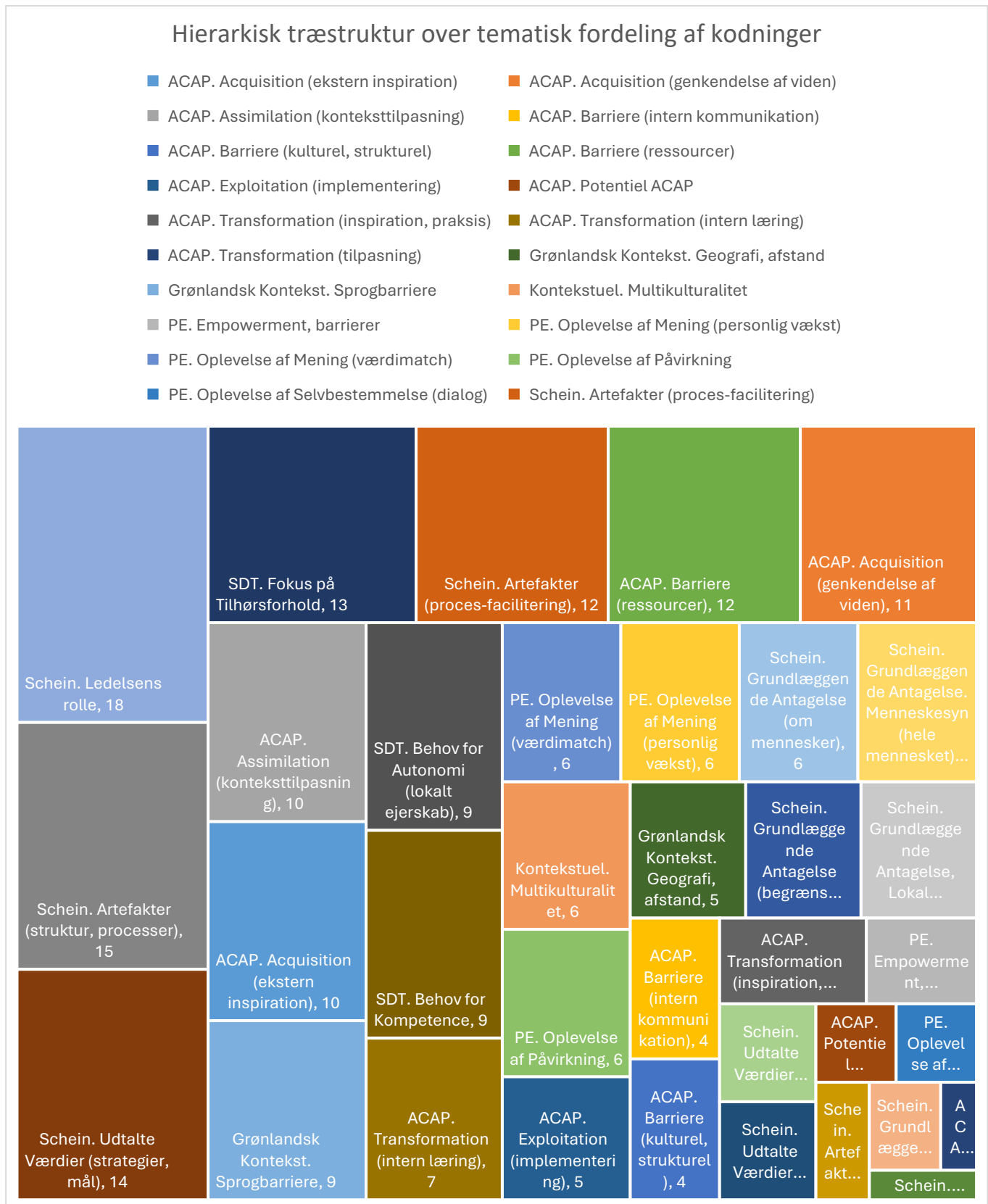


Diagrammet illustrerer den faldende frekvens af de anvendte koder på tværs af det samlede interviewmateriale. De mest fremtrædende temaer relaterer sig til Scheins teorier om organisationskultur, især ledelsens rolle og organisatoriske artefakter (struktur, processer), efterfulgt af strategier og mål.

Kilde: Egen bearbejdning af interviewdata

C. Hierarkisk diagram (Træstruktur) over tematisk fordeling

Figur 2: Hierarkisk træstruktur over tematisk fordeling af kodninger.



Diagrammet viser den relative vægtning af de overordnede teoretiske kategorier (Schein, ACAP, SDT/PE, Grønlandsk Kontekst) og deres respektive underkoder i det samlede datamateriale. Det fremgår tydeligt, hvordan Schein-kategorien og dens underkoder udgør den største andel af de samlede kodninger, hvilket indikerer den centrale rolle, organisationskultur spiller i analysen.

Kilde: Egen bearbejdning af interviewdata