

## **Et intraperspektiv på medarbejderkulturen i en fitnesskæde**

**Mark Lundorf Poulsen**

Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

### **Abstract**

Undersøgelsens hensigt er at portrætere medarbejderkulturen i en større fitnesskæde, for herigennem at påpege interkulturelle problemstillinger og forandringer som opkøbet af en konkurrerende fitnesskæde skaber i relation til de ansattes arbejdsgang. Gennem Webers idealtypetegreb har informanternes udsagn fra kvalitative interviews skabt grundlag for at se kulturelle forskelle i virksomhedernes syn på kommunikation og de ansattes autonomi. Ved brug af Iben Jensens kulturelle identitetsteori og interkulturelle analyseredskaber optegnes divergerende opfattelser på førnævnte idealtyper, der er genstand for skabelsen af to forskellige identiteter.

### **Indledning**

Denne artikel udspringer fra en empirisk undersøgelse af medarbejderkulturen i den opkøbte kæde (herefter pseudonymet Small Fitness) og den større fitnesskæde (herefter pseudonymet Fitness Major), der pr. 19. december 2014 er gået sammen under et logo. Forskning i virksomhedsopkøb viser at opkøb af virksomheder finder sted hele tiden, men at kun 56 % af opkøbene betegnes som vellykkede, hvilket kalder på videre forskning af årsagerne til den middelmådige succesrate (Cartwright & Schoenberg, 2006). FMs opkøb af konkurrenten foranlediger, at flere hundrede medarbejdere skal gennemgå forandringsprocesser. Ved offentliggørelsen af opkøbet udtalte den administrerende direktør, at for dem var overskriften at sikre det bedste fra begge fitnessverden. Fra FMs tidligere erfaringer med opkøb af konkurrerende virksomheder og de iboende potentialer heri blev der lagt op til en gensidig læreproces imellem virksomhederne. Her indtræder min egen forforståelse, da jeg selv er ansat i et af det daværende SF centre og derved på egen krop mærker de processer, som sættes i værk for at skabe en samlet kæde. Ud fra denne forforståelse er hypotesen, at forandringerne for medarbejderne hovedsageligt sker i den opkøbte part. Derfor er det interessant at undersøge, hvilke kulturelle og læringsmæssige problemstillinger FMs opkøb af konkurrenten fordrer set fra et medarbejdersynspunkt? Hensigten med undersøgelsen er at portrætere to forskellige medarbejderkulturer, for herigennem at påpege hvori de interkulturelle problemstillinger fremstår.

### **Etik**

Artiklens informanter anonymiseres, således at ingen enkeltpersoner stilles til regnskab for de holdninger og værdier som udtrykkes i undersøgelsen af FM og den opkøbte fitnesskæde.

### **Metode**

I det følgende afsnit redegøres der for den overordnede metode, som anvendes i artiklen. Her ligger det videnskabsfilosofiske udgangspunkt indenfor den humanistiske tradition i form af

hermeneutisk fortolkningsvidenskab, der medfører en fænomenologisk tilgang, hvori begivenheder og handlinger underlægges en subjektiv fortolkning af forskeren. Fænomener fungerer derfor som mit genstandsfelt, der skaber en kontekst, hvorfra alle informanter skal ses som meningsfulde fænomener i en specifik social og kulturel sammenhæng (Thisted, 2011).

Virkeligheden, som den tager sig ud for forskeren, er allerede tillagt betydning og blevet fortolket af de handlende informanter, følgelig vil deres handlinger altid afspejle deres egen forståelseshorisont. Som nævnt i indledningen er jeg bevidst om, at min forståelseshorisont farves af, at undersøgelsen tager afsæt i min egen dagligdag. Denne bevidsthed er gennemgående for artiklens empiriske materiale, der består af semistrukturerede kvalitative forskningsinterviews. Min forståelse er at erkendelse i et projekt sker i et procesforløb med forskerens forforståelse i form af antagelser om et givent fænomen forud for en egentlig undersøgelse, en erkendelsesmæssig merviden og forståelse på baggrund af undersøgelsen og en efterforståelse som kan sættes i relation til andre områder udover undersøgelsen (Ibid., 2011).

Tilgangen til operationalisering af fænomenologien sker gennem brugen af Webers begreb idealtyper. Disse idealtyper fungerer som forskerens tankekonstruktioner, der dannes ud fra de fænomener og mønstre som observeres i interviewmaterialet og medvirker til at skabe en forståelsesramme af empirien (Kristiansen & Krogstrup, 1999).

De udvalgte idealtyper baserer sig ud fra de kulturelle fikseringspunkter som er observeret under gennemgang af informanternes udsagn. Informanterne repræsenterer hver sin part af FMs opkøb af SF, da der er foretaget interviews med en centerleder fra begge kæder, ligesom deres nuværende fælles markedschef er blevet interviewet. Da sigtet er at undersøge medarbejderkulturen bruges centerlederne som repræsentanter, der taler medarbejderens sag ud fra et generelt synspunkt.

## **Kulturel identitet og interkulturelt analyseredskab**

Undersøgelsens mål er at belyse de kulturelle og læringsmæssige forandringer FMs opkøb af SF nødvendiggør set fra et medarbejderperspektiv. Midlet til at opfylde målet sker gennem kultursociolog Iben Jensens teori om kulturel identitet og hendes interkulturelle analyseredskaber til at belyse distinktioner i identiteten hos medarbejdere i både SF og FM.

Teorien om kulturel identitet består af tre niveauer, hvor det første lag omhandler informanternes udsagn analyseret på et **kommunikativt niveau** med fokus på informanternes ordvalg og argumentation. Dernæst inddrages det **relationelle niveau**, hvor der analyseres ud fra hvordan informanterne forholder sig til hinanden. Afslutningsvis bruges det **metateoretiske niveau** til at tydeliggøre, hvor i informanternes udsagn deres identitet fremtræder (Jensen, 1998).

Til at operationalisere ovenstående tre niveauer tages det interkulturelle analyseredskabs fire begreber i brug. Informanternes udsagn bruges her til at opridse de **erfaringspositioner** de repræsenterer, hvor erfaringspositionerne anses som et individs fortolkning af tilværelsen ud fra sine tidligere erfaringer. Dernæst bruges den **kulturelle forudforståelse** til at skabe en bevidstgørelse om, at de fortællinger og fortolkninger som informanterne bidrager med skal ses i lyset af deres egne værdier. I forlængelse af forudforståelsen bruges begrebet om den **kulturelle selvforståelse** til at konstruere en kategorisering af hvem 'de andre' er.

Selvforståelsen ses her som en idealisering af de værdier mv. som kendetegner egenkulturen på bekostning af 'de andre'. Slutteligt introduceres begrebet om **kulturelle fikseringspunkter**, der identificerer de emner og temaer som informanterne kan identificere sig selv med (Ibid., 1998).

## **Analyse**

### **Forundersøgelse af graden af videndeling mellem virksomhederne**

Ved opkøbet blev det annonceret at begge virksomheder skulle gennemgå forandringer og læreprocesser med fokus på videndeling. Reelt taler vi om en virksomheds opkøb af en anden, hvorved det interessante bliver at undersøge om denne udmelding også stemmer overens med realiteterne, som de opleves ude i centrene. En af markedscheferne i FM udtaler, at

”det er glædeligt at de to største kæder i Danmark kunne finde sammen og holde i hånden og lære af hinanden, tage det bedste fra begge dele. Jeg kan kun se fordele i det for begge parter og absolut at vi skal trække rigtig meget fra SF over i FM og omvendt”.

Herved udpensles det at der fra hendes position er fordelagtige elementer fra begge sider, som kan bidrage til udvikling af virksomheden. Hendes udtalelse skal ses i lyset af et andet citat fra en af SFs centerledere, der har en divergerende opfattelse af graden af videndeling mellem virksomhederne. Hun forklarer at det er

”en hel klar en-vejs kommunikation... det eneste de har taget til sig er døgnåbent... jeg kan jo se hvordan hver en ting vi gjorde kunne forklares før, og vores setup for hvordan vi får frigivet hænder i centrene, de har ikke én gang spurgt til hvordan vi har gjort det... Jeg havde virkelig håbet at de ville sætte sig og spørge ind til hvordan vi gør tingene”.

Citatet understreger at den førnævnte videndeling ingenlunde finder sted ud fra hendes perspektiv, hvilket fremhæves yderligere af en af FMs egne centerledere, der siger at

”personligt kunne det være spændende at være med i en af SFs afdelinger, og prøve at få kørt dem i stilling til at være en del af FM-familien. Det er jo alt lige fra personale, til indretning af centret og holddelen, det skal jo på en eller anden måde ensrettes...”.

Ovenstående opridser en kulturel distinktion ved at personalet i SF mærker effekten af en række ændringer der skal integrere dem i FM. De organisatoriske forandringer skaber en læringsmæssig problemstilling, da de ansatte skal integreres i en ny medarbejderkultur. Den øjensynligt manglende videndeling, sammenholdt med de fysiske forandringer som opleves i SF-centrene, tegner et billede af manglende stringens fra det indtryk markedschefens udtalelse giver.

Med baggrund i denne forundersøgelse og informanternes udsagn har jeg udvalgt to fikseringspunkter som genstand for min analyse:

1. kommunikation i organisationen
2. autonomi for ansatte

### **Undersøgelse af organisationens kommunikation**

Den første idealtipe er den kommunikative praksis i FM. Til dette punkt er informanterne blevet udspurgt om deres vante kommunikationsveje og karakteren af den kommunikation som foregår. Der indledes med markedschefens beskrivelse af den kommunikative praksis,

hvorefter de to centerledere bidrager med deres syn på samme sag med det mål for øje at lede efter sammenfald af eller uoverensstemmende holdninger. Markedschefen udtaler at

”selvfølgelig er det stressende når der sker sådan nogle store ændringer som der gør nu, men det kræver bare lidt ekstra arbejde... Det unikke ved FM er at vi er rigtig mange centre nu og det går stærkt, og vi kan tillade os at det går stærkt, måske nogle gange lidt for stærkt, og derved har vi råd til det nyeste og det bedste set med vores øjne, vi går aldrig i stå”.

Igennem citatet eksemplificeres hendes kulturelle selvforståelse, der kendetegnes ved en stolthed over volumen og kvaliteten af FMs produkt, samtidig med at der implicit anes en forudforståelse af konkurrenternes produkt. Citatet støtter op om billede af FM som en stor virksomhed, der er vant til travlhed og er i konstant udvikling, hvorfra virksomheden har en position på markedet, hvorfra der kan investere i det nyeste. Denne travlhed mærkes også på kommunikationssiden i overgangsfasen fra SF til FM, hvor tingene kan gå stærkt, hvilket med markedschefens ordvalg kræver lidt ekstra arbejde. Det skaber et indtryk af at opkøbet af SF ikke giver anledning til større omvæltninger i driften af virksomheden. Gennem et perspektivskifte til centerlederen fra Small Fitness pointeres det at:

”de (i Small Fitness red.) havde virkelig udtænkt hvordan centret skulle køres rent praktisk... alt hvad jeg spurgte om kunne forklares, og så kunne jeg acceptere det fordi der var tænkt over det... bare information inden man gør noget, så kan man simpelthen slippe afsted med så meget når man bare lige fortæller folk at der sker ændringer. Vi får ingen information, så skal vi selv, når vi støder ind i problemer undersøge omfanget og søge svar... de tager sig ikke af det, de slukker bare branden og gør ikke noget ved det”.

Erfaringspositionen for centerlederen fra SF er interessant, da hun tidligere har været centerchef i FM, hvorved hun kan sætte ord på de forskelle hun oplever i relation til sin stillingsbetegnelse indenfor begge virksomheder. Fra citatet udledes en kritik af FMs procedurer i forbindelse med problemløsning, som hun har svært ved at identificere sig med, da de strider mod hendes fornuft og i hendes optik ikke har en legitim forklaring. Med begrebet om kulturel forudforståelse in mente, tjener udtalelsen til at portrættere FM som en virksomhed, der ikke tager medarbejdernes problemer alvorligt. Der sker altså en positionering hvor medarbejderen distancerer sig fra den arbejdskultur og den identitet som hun mener FM har. Ovenstående kritik skal ses i kontrast til hendes opfattelse af arbejdsforholdene i SF, hvor ethvert spørgsmål var ledsaget af et fyldestgørende svar på den enkelte problemstilling. Dette er et eksempel på den kulturelle selvforståelse, der fremstår som en form for idealisering af hendes tidligere arbejdsforhold, hvor alting ifølge hende havde en forklaring som var acceptabel, samtidig med at hendes mening blev hørt og taget alvorligt. I forlængelse af ovenstående udtaler centerlederen i FM (i forhold til sammenlægnings med SF red.)

”vi har manglet meget information, så det har lidt en frustration, den information vi har fået, eksempelvis ved de medlemskaber som skal konverteres om, den har ikke altid været tilstrækkelig... grunden til at vi ofte ikke får informationen er fordi den ikke er der, fordi man ikke har taget stilling til det, det er learning by doing som overordnet er filosofien i FM kontra SF, for i SF der er informationen tilstrækkelig og præcis kontra den vi får... tingene går for stærkt, tingene er ofte ikke tænkt ordenligt igennem før de implementeres, det er ofte der problemet er. Den der sparring med os ude i centrene mangler i mange facetter”.

Centerlederens udtalelse er et udtryk for hans forudforståelse af den kommunikative kultur som anvendes i SF. I hans optik er medarbejderkulturen i SF kendetegnet ved rettidigt underretning fra ledelsen, hvor flowet af informationer er præcise og tilstrækkelige. Udtalelsen bidrager ligeledes til at se den kommunikative praksis i FM som mangelfuld, hvor der hersker en kulturel selvforståelse af at de ansatte ikke informeres ordentligt, hvilket afføder frustration. Selv efterlyser han sparring med sine chefer, hvor tiltag og informationer bærer præg af at tingene ifølge ham går for stærkt, og at nye tiltag implementeres uden tilstrækkeligt belæg herfor.

Analysen viser, at der fremstår kulturelle forskelle i måden hvorpå der kommunikeres indenfor de to virksomheder. Ifølge centerlederne er der konsensus om at flowet af informationer i FM ikke altid er retvisende og rettidige, hvilket har en negativ indflydelse på medarbejdernes arbejdsvilkår. Trianguleringen af informanter hjælper til at belyse, hvordan fikseringspunktet kommunikation bidrager til at tydeliggøre den kulturelle selvpositionering og herfra eksplicite forståelsen af de andre. Der ses altså et kulturelt modsætningsforhold i virksomhedernes syn på kommunikation, hvor udtalelserne fremhæver de forskellige identiteters karakteristika.

### **Undersøgelse af ansattes autonomi**

Den anden idealtipe er medarbejdernes autonomi. Igennem informanternes udsagn italesættes de kulturelle forskelle som ses i relation til den enkeltes arbejdsopgaver og generelle følelse af autonomi. Indledningsvis udtaler markedschefen i FM at

”overordnet har jeg alt ansvar for hele centret, indkøb af udstyr, udskiftning af udstyr, indretning, budget, timer og lønkroner, jeg er faktisk ligesom centerlederen, bare over (hierarkisk red.) med de 40 centre jeg har ansvaret for... det ville være nemmere hvis hvert center havde én leder med ejerskab over centret, de centre hvor jeg fornemmer et ejerskab hos centerlederen, der kører det også bedre”.

Gennem ovenstående citat opridses markedschefens erfaringsposition, der kendetegnes ved et stort ansvarsområde indenfor den daglige drift af 40 FM centre. Det er en jobbeskrivelse med mange forskelligartede opgaver, der løbende ændres som virksomheden udvikler sig. Fra citatet formår hun at positionere sig selv og distancere sig fra SFs organisationsmodel, hvor én centerleder kan administrere flere centre. Da det strider mod den generelle filosofi i FM, tydeliggør hun de forskelle der ligger i synet på den organisatoriske struktur.

Udtalelserne danner en kulturel selvforståelse af FM, hvor den enkelte centerleder har brug for topstyring, som derved indskrænker den enkelte medarbejders råderum. For at belyse autonomien yderligere udtaler centerlederen fra SF at

”cheferne (i SF red.) brugte tid på os, så de vidste om de kunne stole på os, men hvis de ikke snakker med os så bliver de nødt til at tjekke os op... alle rettigheder er taget fra receptionister, som centerleder har vi også fået færre rettigheder, så skal vi ind og oprette en opgave (i styresystemet Clublead red.), så et andet menneske i administrationen kan løse opgaven og sende den retur til os, måske endda med et spørgsmål... der er rigtig mange ting vi ikke selv kan tage stilling til, og det er ærgerligt når man selv godt føler at man kan påtage sig opgaven... glæden ved arbejdet (i SF red.) er den frihed ved at have ansvaret for noget og at nogen stoler på at det jeg gør er det rigtige”.

Centerlederens erfaringsposition gør hende i stand til at reflektere over forskellene mellem virksomhederne. Hendes forudforståelse af den kultur hun møder i FM er, at virksomhedens

centre drives ud fra klare entydige vilkår, hvor der i hendes optik ikke stoles på den enkelte leders dømmekraft. Hendes oplevelse af FMs øgede prioritering af administrativt arbejde markerer en forskel i det mindset som hun er blevet vant til hos SF. Hun oplever en indskrænkelse af hendes beføjelser, samtidig med at mængden af administrative opgaver stiger, ligesom det pointeres at behandlingstiden bliver langsommeliggjort af at medlemssager involverer flere personer. Ifølge hende tegner de manglende rettigheder for de ansatte et billede af en virksomhed, hvor administrative opgaver skubbes opad i systemet. Her fremstår der en kulturel forudforståelse af modparten, hvor de manglende rettigheder tolkes som et udtryk for manglende tillid. Udefra set er den kulturelle distinktion som beskrives, at den enkelte medarbejder i SF tidligere havde beføjelser til egenhændigt at foretage administrative opgaver, som derved undgik at blive videresendt til administrationen. Centerlederen fra FM forklarer at

”i forhold til udlicitering af opgaver til det enkelte center har vi oplevet både ansvar og beføjelser, de skal ofte gerne følges hånd i hånd, men skævvridningen er desværre blevet større, det vil sige mere ansvar, men færre beføjelser. Det kan godt virke frustrerende... hvis det går godt får du mere frihed til at prøve nogle forskellige ting af, hvis det går mindre godt bliver du pålagt nogle ting og kommer under administration, men generelt set har vi en okay frihed i vores hverdag”.

Ifølge centerlederen opleves der en skævvridning, hvor den enkelte leder gradvist pålægges mere ansvar, men at beføjelserne til at klare opgaverne som stilles ikke er tilstrækkelig. Heri fremstår hans erfaringsposition, hvor skævvridningen er kilde til frustration over ikke altid at have midlerne til at løse de opgaver som forlanges af ham. På trods af forskellige erfaringspositioner er der sammenfald i centerledernes syn på autonomi i FM, hvor begge parter bemærker at ansvar og beføjelser ikke går hånd i hånd. Centerlederen fra SF ser sit nuværende kartotek af administrative beføjelser som indskrænkede, der er en markør på hendes kulturelle selvforståelse, hvori hun distancerer sig fra FM ved at forskønne arbejdsforholdene i SF. Idealiseringen sker i hendes efterlysning af frihed under ansvar og tillid til, at hun som centerlederen kan træffe rettidige og velbegrundede valg. Som modpol tilkendegiver centerlederen fra FM at den generelle frihed ifølge ham er okay, forudsat at driften af centret går godt. Dette markerer en distancering fra den anden centerleders opfattelse, hvor autonomien har et mere acceptabelt niveau.

## **Metodediskussion**

I det følgende overvejes fremgangsmådes indvirkning på undersøgelsens resultater, hvori jeg berører usikkerhedsmomenter undersøgelsen afføder. Min bevæggrund for valget af metode beror sig på muligheden for at anvende multiple inputs og herved få flere informanters perspektiver på deres opfattelse af virkeligheden. Usikkerhedsmomentet ved denne fremgangsmåde og den hermeneutisk fortolkende tilgang er, at forskerens subjektive meningsfortolkning af det empiriske materiale anses som videnskabelig viden. Usikkerheden opstår ved at den erkendelse, som undersøgelsen er forfattet ud fra, først og fremmest ses i lyset af forskerens kontekstuelle forståelseshorisont af den empiriske virkelighed. Derfor inddrages direkte citater fra det empiriske materiale, for igennem analyse af ordlyden i disse at sikre, at fortolkningen af deres udsagn ikke fremstår som en personlig holdning, men i stedet forholder sig objektivt analyserende og derved sikrer validiteten af undersøgelsen.

Bevæggrunden for at anvende Iben Jensens teoridannelse om kulturelle identiteter er, at denne afspejler de indledende hypoteser om at de kulturelle forskelle mellem virksomhederne

medvirker til at der skabes to divergerende identiteter, hvilket udløser en kløft af kulturelle og læringsmæssige problemstillinger som skal løses.

## **Diskussion**

I det følgende diskuteres artiklens pointer, hvor der vil forekomme to modsatrettede synspunkter. Det indledende vil være et kritisk syn på SF-medarbejderne, mens det afsluttende vil være en kritisk diskussion af organisationen FM.

Når der skal findes en forklaring på det billede af forandringen som portrætteres i artiklen, er det nærliggende at diskutere om det er et sandfærdigt billede. En forklaring kunne lyde, at den modstand som registreres kan være et udtryk for usikkerhed over fremtiden, der bevirker at fronterne mellem de to medarbejderidentiteter tegnes skarpt op. I samme ombæring kan vi her læne os op af anden forskning, hvor Connie Gersick understreger, at radikale forandringer har stor indflydelse på de implicerede parter manglende accept af forandring. Samtidig er pointen, at individer trives bedst i perioder med inkrementelle forandringer (Gersick, 1991).

Som støtte til ovenstående kan Alvin Tofflers begreb, future shock, bruges som forklaring på SF-medarbejdernes reaktion. Ifølge Toffler har ethvert individ en vis kognitiv kapacitet, hvortil forandringer kan håndteres. En overbelastning af denne kapacitet medfører respons på stimuli i form af et future shock, hvor individets adaptive evner nedbrydes (Toffler, 1970). Fokus rettes nu mod organisationen FM, hvor en tredje forklaring på resultaterne kan ske gennem Karl Weicks sensemaking-begreb. Essensen er SF-medarbejderne ikke formår at finde mening i de forandringer som finder sted. Resultaterne bliver derved et udtryk for at medarbejderne mangler svar fra organisationen i bestræbelserne på at finde sig til rette (Hammer & Høpner, 2014).

Dernæst kan artiklens fund være et udtryk for, at det kommunikative apparat i FM er mangelfuldt. Her påpeger Barrett, at store forandringer nødvendiggør en revidering af den kommunikative praksis for at mindske risikoen for modstand (Barrett, D. J., 2002).

Tolkningsmulighederne er mange, hvorfor det er forskningsmæssigt interessant at foretage yderligere undersøgelser, for at verificere om billedet i artiklen er reelt eller et udtryk for nyhedsværdien i hele processen.

## **Konklusion**

I artiklens indledning stillede jeg den opgave at undersøge, hvilke kulturelle og læringsmæssige problemstillinger FMs opkøb af SF fordrer set fra et medarbejdersynspunkt. Forundersøgelsen af videndeling mellem virksomhederne bekræfter hypotesen om at de igangsatte forandringsprocesser rettes mod medarbejderkulturen i SF, der sættes i et dilemma mellem enten at lade sig integrere eller gøre modstand. I artiklen fremstår der kulturelle forskelligheder, hvor informanternes udsagn tydeliggør deres selvforståelse og herigennem italesætter en enten indirekte eller direkte kritik af modparten i forhold til de valgte fikseringspunkter. Synet på kommunikation og autonomi er divergente og medfører at de positionerer sig selv indenfor to forskellige identiteter. Den overordnede konklusion er, at integrationen af SF nødvendiggør løsningsmodeller, der tager højde for de kulturelle skel og læringsmæssige udfordring FM står over for.

## **Litteratur**

- Barrett, Deborah J. (2002): Change Communication: Using strategic employee communication to facilitate change. Fra: **Corporate Communication: An international Journal, Vol. 7, (No. 4).**
- Cartwright, Susan & Schoenberg, Richard (2006): 30 years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. Fra: **British Journal of Management, 17. udgave, (marts).**
- Gersick, Connie (1991): **Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm.** Academy of Management
- Hammer, Sverri & Høpner, James (2014): **Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers** (1. udgave). Forlaget Samfundslitteratur,
- Jensen, Iben (1998): **Interkulturel kommunikation i komplekse samfund.** Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag.
- Kristiansen, S., Krogstrup, H. K. (1999): **Når deltagende observation bliver til data i en forskningsproces.** I: Deltagende Observation. Introduktion til en forskningsmetodik. København: Hans Reitzels Forlag.
- Reinecker, Lotte et al. (2013): **Skriv en artikel – om videnskabelige, faglige og formidlende artikler** (1. udgave 3. oplag). Samfundslitteratur.
- Thisted, Jens (2011): **Forskningsmetode i praksis – Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik** (1. udgave, 2. oplag). Munksgaard Danmark.
- Toffler, Alvin (1970): **Future Shock.** Bantam Books

Denne artikel er publiceret i Reflexen (vol. 11, nr. 1, 2016) under temaet *Kultur mødets muligheder og begrænsninger.*