

# Organisationskultur i Falck - et casestudie



**Speciale 2007**

**Nichlas Hummelsberger  
&  
Morten Kristein Andersen**

# Titelblad

## Organisationskultur i Falck - Et casestudie

Specialet er udarbejdet af Nichlas Michell Hummelsberger og Morten Kristein Andersen ved Aalborg Universitet, Politik og Administration, efterår 2007.

I forbindelse med udarbejdelsen af dette projekt, er der flere personer hos Falck, der har været en stor hjælp. Derfor vil vi hermed rette en stor tak til disse personer og endelig vil vi rette en stor tak til vores vejleder; Carsten Frank Jørgensen for god, præcis og konstruktiv vejledning.

## Projektoplysninger

**Vejleder:** Carsten Frank Jørgensen

**Antal tegn:** 175.906 (inklusive mellemrum)

**Antal normalsider:** 73

---

Nichlas Michell Hummelsberger

Studienummer 200021269

---

Morten Kristein Andersen

Studienummer 20021262

## 1 Abstract

This is a Master Thesis that is prepared in spring of 2007 by Nichlas Michell Hummelsberger and Morten Kristein Andersen at Aalborg University, Department of Public Administration and Social Science.

The English title of this Master Thesis is:

### **Organizational Culture in Falck - A case study**

Research question:

How is the managerial culture in Falck, and how does this culture influence the members of the organization?

In this Master Thesis, with the managerial culture in Falck it is meant the mid-level managers within the organization and how they influence the employees towards the company's goals, values, vision and strategy.

The problem formulation will be evaluated by using two different paradigms. These are functionalist paradigm and an interpretive paradigm. Within the functionalist paradigm we are using the theory of Edgar H. Schein and within the interpretive paradigm we are using the theory of Alfred Schutz and the theory of Majken Schultz.

Our idea of using two different paradigms is to analyze the organizational culture and look at the organizational culture with different paradigm glasses. The two different paradigms can supplement each other in some findings and at the same time one of them can come up with findings that the other paradigm could not cover.

To support us in the work with two paradigms we will be using an interplay developed by Majken Schultz and Mary Jo Hatch. This interplay will not be only to point out the paradigms contrast. It will also point to connections between paradigms and by doing this will give us a wider field of knowledge in our search of the organizational culture in Falck.

As a case we have decided to use the Falck district "Region Nord" This district in Falck is situated in the North Part of Denmark (Jutland) and it covers around 7.910 km<sup>2</sup> and has a population of around 577.000 people. In our case study several interviews with key actors in Falck organization are conducted and internal documents from Falck, DVD's etc. have been used when we gathered the information about the subject.

## 2 Indhold

<b>1 Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Indhold</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Indledning</b> .....	<b>5</b>
<b>4 Problembeskrivelse</b> .....	<b>7</b>
<b>5 Problemformulering</b> .....	<b>10</b>
<b>6 Metode</b> .....	<b>11</b>
<b>6.1 Forskning og case design</b> .....	<b>11</b>
<b>6.2 Interviewteknik</b> .....	<b>13</b>
6.2.1 Interview i praksis .....	14
<b>7 Teori</b> .....	<b>15</b>
<b>7.1 Valg af teoretikere</b> .....	<b>15</b>
<b>7.2 Det Funktionalistiske Paradigme</b> .....	<b>16</b>
7.2.1 Kulturens opståen ifølge Schein.....	20
7.2.2 Dynamikken i kulturændring .....	21
<b>7.3 Symbolistiske paradigme</b> .....	<b>22</b>
7.3.1 Majken Schultz – Et Symbolistisk Perspektiv.....	24
7.3.2 Verdensbillede og etos .....	26
7.3.3 Spiralen .....	26
<b>7.4 Paradigme-crossing</b> .....	<b>27</b>
<b>8 Casen Falck</b> .....	<b>29</b>
<b>8.1 Afgrænsning</b> .....	<b>31</b>
<b>9 Funktionalistisk Analyse</b> .....	<b>33</b>
<b>9.1 Fysiske udtryk</b> .....	<b>34</b>
9.1.1 Geografisk.....	34
9.1.2 Bygninger .....	34
9.1.3 Beklædning .....	36
<b>9.2 Sprog</b> .....	<b>38</b>
9.2.1 Sange/Rim .....	38
9.2.2 Falck fagsprog.....	39
9.2.3 Omgangstone .....	39
9.2.4 Lyde.....	39
<b>9.3 Teknologi</b> .....	<b>40</b>
9.3.1 Lederuddannelse .....	40
<b>9.4 Traditioner</b> .....	<b>40</b>
<b>9.5 Historie</b> .....	<b>41</b>
9.5.1 Oplevelser.....	41
9.5.2 Falcks historie, Fortællinger .....	41
<b>9.6 Funktionalistiske værdier</b> .....	<b>42</b>
9.6.1 Ekstern tilpasning .....	42
9.6.2 Magt og status.....	43
9.6.3 Ledelse.....	44
9.6.4 Mission og strategi.....	46
9.6.5 Værdier for ansatte og ledelse .....	47
<b>9.7 Grundlæggende antagelser</b> .....	<b>49</b>

<b>10 Symbolistisk analyse.....</b>	<b>54</b>
<b>10.1 Handlingsymboler.....</b>	<b>54</b>
10.1.1 Morgenkaffe- og frokost-møder.....	54
10.1.2 Udsending fra vagtcentral.....	55
<b>10.2 Fysiske symboler.....</b>	<b>55</b>
10.2.1 Symbolværdien i uniformer og køretøjer.....	55
10.2.2 Falck – fuglen, den trofaste fugl.....	56
<b>10.3 Saga/Myter.....</b>	<b>57</b>
10.3.1 G4S-perioden.....	57
10.3.2 Det offentlige.....	58
10.3.3 Den gamle og den nye Falck redder.....	58
10.3.4 Stationerne.....	59
10.3.5 Den gode leder – idealet på en leder.....	60
<b>10.4 Verdensbillede / Etos.....</b>	<b>60</b>
10.4.1 Omverdenen og samfundet.....	60
10.4.2 Etos – lederen ude fra.....	61
<b>11 Krydsning af beskuelser.....</b>	<b>62</b>
<b>11.1 Sophus Falck.....</b>	<b>62</b>
<b>11.2 Den nye falckredder.....</b>	<b>62</b>
<b>11.3 Ledelse.....</b>	<b>63</b>
<b>11.4 Stationer.....</b>	<b>64</b>
<b>11.5 Andre observationer.....</b>	<b>64</b>
<b>12 Konklusion.....</b>	<b>65</b>
<b>12.1 Ledelseskulturen.....</b>	<b>65</b>
12.1.1 Ledelse.....	65
12.1.2 Organisationens medlemmer.....	66
<b>12.2 Interplay.....</b>	<b>67</b>
<b>13 Litteraturliste.....</b>	<b>69</b>

### 3 Indledning

Dette speciale "ledelses kultur i Falck" tager sit udgangspunkt i *organisationskultur og ledelse* i Falck. Efter vores opfattelse er Falck en yderst spændende organisation, når der skal udarbejdes et projekt om kultur. Det er vores antagelse, at der i Falckorganisationen er mange faktorer, der har indflydelse på kulturen. Derfor har vi, her i indledningen, valgt at fremhæve nogle af disse faktorer, og herved vi redegøre for, hvorfor vi mener, at Falck som organisation, er en interessant case at arbejde med. Først vil vi dog kort redegøre for interessen for nyere organisationskulturs tænkning.

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen, er interessen for at bruge organisationskulturen som et strategisk virkemiddel for at forbedre virksomhedernes resultat kan føres tilbage til slutningen af 80'erne. Efter at de vestlige industrier i 70'erne og 80'erne havde mistet store markedsandele til Japan, begyndte de vestlige industrier at erkende, at japanernes succes ikke ene og alene skyldtes vestens større energi- og lønomkostninger. Nøglen til succes kunne findes i den japanske virksomhedskultur, idet denne kultur byggede på at udvikle de menneskelige ressourcer gennem teamarbejde og på at bygge en stærk organisationskultur gennem deltagelse, kommunikation og tiltag, der skulle styrke og opbygge et fællesskab i virksomheden (Jacobsen, s 119). Organisationskulturen blev som før skrevet, pludselig et anerkendt begreb, idet der i denne periode blev stor fokus på at forstå, lede og styre kulturen.

Kulturbegrebet gik fra at være et begreb, der kunne forklare organisatoriske fænomener, til noget lederen kunne påvirke med det henblik at skabe en mere effektiv organisation (Schein, s 1). Kort sagt er organisationskulturen vigtig, idet en organisation består af mennesker, processer, systemer og strukturer og det er organisationskulturen, der binder det hele sammen<sup>1</sup>. Kultur er altså et udtryk for den måde vi gør tingene på.

En af grunden til, at vi netop har valgt at skrive om Falck, når vi vil studere kulturbegrebet, er, at Falck er en gammel organisation med en lang traditionsrig historie, der i en stor del af sin eksistens har været en familieejet virksomhed. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at grundlæggeren Sophus Falck, der i hele Falcks historie er blevet et symbolsk forbillede for organisationen. Myter og historier kan ifølge kulturforskeren Edgar Schein (2004) være med til at viderebringe værdier og overbevisninger fra grundlæggeren, og kan derved blive et middel til direkte systematisk påvirkning af kulturen i organisationen (Schein 2004, s 173). At Sophous Falck har haft og stadig har stor indflydelse, kan blandt andet ses i artiklen "Da Falck blev redet". Her citere Falck-dirketør Allan Søgaard Larsen en falckredder for at sige:

---

<sup>1</sup> <http://www.lederweb.dk/wm140691>

”Det hele er blevet mere Sophus agtigt igen. Nu er vi ikke længere del af et amerikansk selskab, der drev fængsler og mere sikkerheds rettede opgaver. Falck er mere orienteret i retning af omsorg og tryghed.”

Selvom denne falckredder formentlig aldrig har mødt eller oplevet Sophus Falck, taler han stadig om, hvordan tingene nu igen er blevet mere som i gamle dag, da Sophus var blandt dem.

Endnu en grund, som efter vores opfattelse kan være spændende er, at Falck har gennemgået en rivende udvikling, hvor organisationen i starten var en mindre virksomhed, der startede i København, og senere bredte den sig til hele landet og har i skrivende stund næsten monopol på redningsarbejdet i Danmark. Falcks udvikling fortsatte og især de seneste år af Falcks historie, er der sket en stor udvikling af organisationen. Falck blev i 1999 en del af den verdensomspændende koncern Group4Falck med 115.000 ansatte og med aktiviteter fordelt på 50 lande, hvorefter Falck-delen efter et par år blev købt ud af Group4, og er i dag en selvstændig virksomhed, der i øjeblikket er i færd med at ekspandere i hele verden. Denne rivende udvikling med mange organisatoriske omvæltninger for Falck kan naturligvis få indflydelse på kulturen.

Den udvikling, som Falck har været igennem de seneste år, kan for en virksomhed betyde, at der vil ske kulturændringer i organisationen. Det kan både få negativ og positiv betydning, hvis en kultur hos medarbejderne ændre sig, men set ud fra ledelsens synspunkt, vil det ifølge Schein være nemmere, at påvirke kulturen i den ønskede retning, end hvis der var tale om en fuldkommen statisk organisation (Schein 2004, s. 277). Det vi her finder interessant er, at Falck pga. den organisatoriske udvikling, formentlig befinder sig i en situation, hvor der sker nogle kulturændringer, enten et bevist forsøg fra ledelsens side om at ændre på kulturen, eller en ubevist ændring via medarbejderne. Derudover kan det også være spændende at se, om eventuelle forsøg fra ledelsens side på at ændre kulturen bliver mødt med modstand fra en meget forankret kultur.

Det er ikke kun i organisationen, at der sker ændringer. Også indenfor medarbejdernes opgaver, har der i de senere år sket store ændringer og der stilles nu større krav til medarbejderne. Det gælder især indenfor redder uddannelsen, hvor kommuner og amter de senere år er begyndt at stille større krav og forlange reddere der dygtigere uddannet, og som på et skadested har øget mulighed for at behandle de tilskadekomne. De øgede krav, har betydet at det er helt andre unge mennesker der i dag rekrutteres i forhold til tidligere. I dag er der mange, som har en studentereksamen, hvor det tidligere primært var håndværkere, der søgte ind til Falck. Her kan det være spændende at se, hvordan ledelsen håndterer de nye medarbejders krav til arbejdspladsen, som, alt andet lige, må være forskelligt fra de ældre Falck reddere. Diskussionen af alt dette vil fortsætte i vores analyse-afsnit (s. 33).

## 4 Problembeskrivelse

I vores indledning har vi skrevet lidt om, hvorfor vi mener, at Falck som organisation, kan være spændende at arbejde med, når en organisationskultur skal kortlægges. Nogle af de årsager som vi nævnte er, at Falck er en traditionsrig og gammel organisation, men som stadig er i en rivende udvikling. Falck er gået fra at være et familieejet selskab til at være et aktieselskab med mange aktiviteter rundt om i verden. Disse organisatoriske ændringer, kan formentlig resultere i et ændret kulturmønster hos medarbejderne. Der er naturligvis mange indfaldsvinkler, når vi skal kortlægge organisationskulturen. Vi har i dette projekt valgt at tage udgangspunkt i ledelsen, og fremkommer derfor med en problemformulering, der hedder:

**Problemformulering: Hvordan er ledelseskulturen i Falck, og hvordan påvirker denne kultur medlemmerne i organisationen?**

I dette kapitel vil vi derfor først fremlægge nogle af de teoretiske tilgange til organisationskulturstudiet samt fremhæve nogle af deres problemstillinger, da vi mener, at læseren skal have lidt baggrundsviden omkring dette, inden vi til slut i dette kapitel, ingen fremsætter vores problemformulering med en mere uddybende forklaring omkring vores forståelse af problemformuleringen.

Mary Jo Hatch (2004) beskriver hvordan forskere, indenfor organisationskultur, overordnet set har arbejdet med to tilgange til det nævnte område. Den ene af disse tilgange er et *funktionalistisk* (se s. 16) paradigme, hvor en organisation kan opfattes som noget, der *har* kultur, og som har deres rødder i den positivistiske eller rationalistiske tradition. Det funktionalistiske paradigme ser på kultur som en variable, der kan arbejdes med og ændres lige såvel som økonomi, teknologi mv. Altså vil det sige, at når kultur er variable kan den gradbøjes på en skala, hvorfor en væsentlig del af en kulturanalyse vil være at kortlægge kulturen i forhold til en given skalaværdi. De teoretikere der ser på kulturen, som noget der har kultur, ser på kulturen, som noget der kan bruges som styringsinstrument, hvorved ledelsen har mulighed for at styre organisationen i den ønskede retning (Hatch 2004, s. 16). Det funktionalistiske paradigme bygger på antagelser om, at organisationer kan aflæses på en objektiv og værdifri måde. Forskeren i dette paradigme ses som en person, der er upartisk, og som objektiv beskriver virkeligheden som den tager sig ud. De mener, at når virkeligheden befinder sig "der ude", kan den studeres af en observatør som er uafhængig i forhold til det emne, der studeres (Hatch 2004, s 23). Det funktionalistiske paradigme siges i stor udstrækning, at være den dominerende indgangsvinkel i den samfundsmæssige diskussion og indenfor samfundsvidenskaben (Fast, s. 1)

Det andet udgangspunkt, Symbolismen (se også s. 22), ser på kultur, som noget en organisation *er*. Her opfattes organisationen generelt som et menneskelig system og finder ikke sted ud fra et mekanisk årsags-/virkingsforhold. Symbolismens opfattelse er mere fortolkende og benytter sig af en mere kvalitativ tilgang til organisationskulturen. De ser på organisationer som et forståelsessystem, der ikke kan opfattes objektivt (Fast, s 2). Symbolismen mener ikke, at kultur i organisationer kan afgrænses til bestemte fænomener,



men omfatter mønstre af fortolkninger, meningsdannelser og som medlemmerne af organisationen har udviklet i fællesskab. En kulturanalyse bygger på hvordan organisationsmedlemmerne fortolker og forstår deres erfaringer og, hvordan fortolkningen og forståelsen relatere sig til organisationsmedlemmernes handlinger (Hatch 2004 s 17). Symbolisterne ser på verden med en subjektiv analyse af tingene i bevidstheden. Ifølge dem er det ikke nok kun at have en observerende forståelse af virkeligheden af en persons adfærd. Der skal også en fortolkende del til for at forstå en persons subjektive mening. De mener, at virkeligheden findes "her inde", og derfor er den personlige og relativ, hvorfor uafhængige observationer er en umulighed. Symbolisterne mener, at enhver form for social interaktion sker på baggrund af de erfaringer og konstruktioner, som aktørerne har udviklet (Schutz [NICLAS BOG]). Ifølge symbolisten Alfred Schutz skal samfundsvidenskaben beskæftige sig med menneskets opførsel i den sociale virkelighed, hvilket betyder, at man skal benytte et subjektiv synspunkt til fortolkning af aktørens handlinger og de omgivelser som han/hun befinder sig i. Selvom den daglige social virkelighed opfattes gennem et enkelt individ egen bevidsthed, er der dog ikke tale om en privat virkelighed, idet virkeligheden opfattes som en fælles virkelighed af den enkelte aktør. Det vil dermed sige, at verden, ifølge Schutz, er intersubjektiv. Individene lever i denne verden sammen med andre individer og er forbundet med dem gennem arbejde, fritid, osv. Denne intersubjektivitet betyder, at forskellige grupper kan fortolke og opleve verden på samme måde, og dette kan ske gennem fælles regler og gensidig forståelse (Schutz, 31-35).

Som det fremgår af ovennævnte diskussion af det funktionalistiske paradigme og det symbolske paradigme, viser det sig, at de har store fundamentale videnskabsteoretiske modsætninger, hvilket betyder, at det ser ud til, at det umiddelbart kan være svært at kombinere disse to tilgange i en kulturanalyse. Men med den postmoderne tilgangsvinkel til den organisationsteoretiske debat, er der startet en diskussion om, hvordan man kan forstå organisationskulturen og det er en debat om, hvorvidt moderne teorier kan berige hinanden i forbindelse med en kulturanalyse. Dette belyser Majken Schultz og Mary Jo Hatch (1996) i deres artikel "Living With Multiple Paradigms". De siger omkring baggrunden for at lave et "Paradigme-Crossing":

"We prefer the paradigm-crossing position because we find it impossible to ignore the multiplicity of perspectives that make up our field of study and wish to take advantage of the diversity organizations theory offers. (Schultz og Hatch 1996; 531)"

Det betyder dermed, at vi med brug af deres tilgang får mulighed for at benytte os af begge de teoretiske indfaldsvinkler til besvarelse af vores problemformulering i casen Falck, som vi i vores projekt har valgt at benytte os af.

Vi vil i vores projekt tage udgang i det funktionalistiske såvel som det symbolistiske paradigme, hvorefter vi ved hjælp af Majken Schultz og Mary Jo Hatch *interplay* vil foretage en kulturanalyse af ledelseskulturen i Falck.

Efter denne kort gennemgang af det funktionalistiske paradigme og det symbolske paradigme samt deres modsætningsforhold, leder det os nu frem til vores problemformulering for dette projekt.

## 5 Problemformulering

Problemformulering: **Hvordan er ledelseskulturen i Falck, og hvordan påvirker denne kultur medlemmerne i organisationen?**

Da vores problemformulering starter med "*Hvordan*" illustrere vi at det er et explorativt projekt vi vil lave, hvor vi åbner op for nye fund hen ad vejen og at vi derfor ikke på forhånd har overblik over hvad vores undersøgelse vil grave frem. Efter vores opfattelse kan et hvordan spørgsmål indeholde andre begreber, som hvem, hvad hvor hvorfor (Flybjerg, 1991, 104-107) Det vil altså sige, at et hvordan spørgsmål derved åbner undersøgelsesområdet mere.

*Ledelseskultur* skal forstås forholdet mellem ledelsen i Falck og virksomhedens organisationskultur. Hvordan forsøger ledelsen at påvirke denne kultur, og hvordan bliver disse ledere selv påvirket af organisationens kultur. Vores fokus vil i høj grad være det niveau af ledelsen som har direkte kontakt med- og indflydelse på de ansatte i virksomheden, og vi vil derfor i resten af projektet benævne disse som *mellemlederne*. Vi udelukker ikke at vi indimellem er nødt til at diskutere den øvrige ledelse, disse vil vi om nødvendigt blive henvist til som *den strategiske ledelse*.

Med *påvirker*, mener vi, hvordan medarbejderne guides hen imod virksomhedens overordnede mål indenfor værdier, visioner og strategi.

*Medlemmerne* i organisationen skal ses som virksomhedens almindelige ansatte. De ansatte vi primært vil beskæftige os med er redderne og brandmænd, som også udgør størstedelen af Falck.

Måden vi vil forsøge at få dette genstandsfelt belyst på, er ved hjælp af en teoretikere fra både det funktionalistiske paradigme samt det symbolske paradigme. Baggrunden for udvælgelse af teoretikerne vil vi senere komme ind på (se s. 15). Med udgangspunkt i deres teori vil vi analysere ledelseskulturen i Falck og sammenholde dem i det der kaldes en paradigme krydsning, som vi vil beskrive nærmere i vores metodeafsnit.

## 6 Metode

### 6.1 Forskning og case design

Det er på baggrund af vores indledning, problemformulering samt afgrænsning, blevet klarlagt, hvilket genstandsfelt, vi i projektet ønsker undersøgt. Hertil skal vi matche et forskningsdesign, som skal danne rammen om vores metodearbejde, altså de fremgangsmåder, vi undervejs i projektet benytter for at indsamle konkret data. Det er derfor vigtigt, at vi tydeliggør det som ligger bag undersøgelsesdesignet, og samtidig er der en række overvejelser der skal gøres (Andersen, 1990; s 36). Robert K. Yin referer til følgende citat i forbindelse med definitionen af hvad et forskningsdesign er (Yin 1994;19):

“[...] a research design as a plan that] guides the investigator in the process of collecting, analyzing and interpreting observations. It is a logical model of proof that allows the researcher to draw inferences concerning causal relations among the variables under investigation. The research design also defines the domain of generalizability, that is, whether the obtained interpretations can be generalized to a larger population or to different situations”

Inspireret af vores problemstilling kan vi nu begynde at se på, hvilket forskningsdesign der passer bedst på vores projekt. I vores projekt vil kilderne være interviews, interne arbejdsrapporter, DVD film omkring Falck samt diverse artikler, der omhandler Falck, og i et senere afsnit omkring interviews og dokumentstudier forklarer vi nærmere, hvorledes vi har tænkt os at behandle disse.

Antal undersøgte enheder	Antal variabler		
	Få	Få	Mange
	Få	Journalistisk "Research"	Intensive Studier Case Studier.
	Mange	Ekstensive Studier Surveys	"Ideal-studier" Mange relevante enheder og variabler.

**Figur 1** I bogen *Valg af organisationssociologiske metoder* af Ib Andersen illustreres det ud fra nedenstående figur, hvilke type undersøgelse designvalget kan resultere i (Andersen red., 1990; 115);

Da vi udelukkende koncentrerer os om Falcks Region 1 Nordjylland betragter vi det som "få enheder", men da vi samtidig arbejder med kulturbegrebet, der kan have mange indfaldsvinkler kan der være mange variabler der skal tages højde for. Derfor vil vores projektdesign i henhold til den illustrerede figur betragtes som værende et case studie. Læser man bredt om case studier i nyere faglitteratur, vil man hurtigt indse, at der er forskellige opfattelser af, hvad et sådan studie skal indeholde. Eksempelvis kan Robert K. Yin citeres for at have udtalt følgende:

"Unlike other research strategies, a comprehensive "catalog of research designs for case studies has yet to be developed (Yin, 1994; 18)"

Vi har ovenfor slået fast, at vores undersøgelsesområde begrænses til en enkelt enhed. Vi anser nærværende projekt som værende, hvad Yin kalder single case design (Yin, 1994;39). Begrundelsen herfor er, at vi koncentrerer projektet om en enkel Falck region, og ikke alle regionerne i Danmark.

Selvom case designs ifølge Yin stadig kan udvikles, er der en bred opfattelse af, at så længe undersøgeren grundigt argumenterer for sine valg og fravalg, er han godt rustet, samt det absolut vigtigste ved et godt case studie må være, at strukturen i undersøgelsen er bygget således op, at der er en logisk og klar sammenhæng mellem det empiriske data og studiets oprindelige undersøgelsesspørgsmål. (Yin, 1994;19) Det byder altså, at den problemformulering vi har valgt skal have en stringent relation til ledelseskulturen i Falck. Selvom Yin og andre forskere ikke mener, at der er fastlagt en specifik model for, hvad et case studie skal indeholde, er der selvfølgelig en række faktorer, der bør overholdes, før dette undersøgelsesdesign kan komme i betragtning. Med udgangspunkt i Andersen (1995) og David de Vaus (2001) vil vi nu begrunde, hvorfor vi mener at kunne karakterisere dette projekt som et case studie.

Ifølge Ib Andersen er case studie metoden særlig anvendelig, når undersøgelsesområdet koncentrerer sig omkring organisationer og han fortsætter med, at sige, at de fleste empiriske studier af organisationer foregår som feltstudier (Andersen red., 1990; 121). For at beskrive det som der foregår mellem, indenfor og udenfor organisationer og øge forståelsen af organisationskulturen, er det ofte nødvendigt at arbejde med en multipelt case design, idet det derved kan være muligt at udføre komparation mellem de to organisationer. Problemet med at lave et komparativ studie vil, ifølge Yin, dog være, at det er meget ressourcekrævende (Yin, 1994; 45). I vores tilfælde har vi som sagt valgt at koncentrere os om Falck Region Nord og *ikke* lave komparativt studie. Baggrunden for dette er, at det i vores tilfælde vil være, som Yin, skriver mere ressource krævende, især da Region Nord i sig selv er opdelt i mange små stationer og en hovedstation, hvor kulturen kan variere meget og derfor kan der være mange subkulturer. Der findes der også mange forskellige medarbejdsgrupper, som kan have vidt forskellige syn på deres virkelighed samt samfundet omkring dem. Her tænkes der på, at Region Nord består af en vagtcentral, kontorpersonale, reddere, bjergningsfolk, professionelle og frivillige brandmænd. Alle disse faktorer er som sagt vores begrundelse for at vi har valgt et single case design.

Ifølge de Vaus er et af kendetegnene ved et case studie, at undersøgeren indsamler data og viden omkring sin case inden den egentlige udarbejdelse for på denne måde at forstå, hvordan genstandsfeltet i det hele taget er blevet skabt (de Vaus, 2001; 50-51). Det case arbejde går ud på, er at opnå forståelse for det "objekt", som analysen koncentrerer sig om (de Vaus, 2001; 220).

Efter at vi har besluttet, at vi vil benytte os af et case design, vil vi her kort redegøre for, hvorfor vi også har valgt at benytte os af et kvalitativt forskningsdesign. Forskere som Edgar Schein (1994) finder, at i deres forskning indenfor *organisationskultur*, er den kvalitative undersøgelsesform det bedste valg. Schein fortæller, at han gennem sine undersøgelser af organisationskulturen i forskellige virksomheder, har fået den opfattelse, at den kvalitative metode adskiller sig fra andre metoder, som er fremført af andre forskere af

virksomhedskultur. Han mener, at det er vigtigt at man i sin forskning inddrager respondenterne, da man derved og sammen med respondenterne kan finde kulturen. De undersøgelsesspørgsmål man her vil stille, mener Schein ikke man kan spørge via survey undersøgelser (Schein, 1994;162).

Dette bliver underbygget af symbolismen, idet de siger, at forskeren ikke kan finde frem til en åbenlys eller egentlig organisationskultur men bliver i stedet nødt til at formulere en forståelse af organisationskulturen.

Til at indsamle data har vi derfor også tænkt os at benytte os af interviews til at indsamle en del af den samlede empiri.

## 6.2 Interviewteknik

Vi vil benytte os af interviews af ledere og nøglepersoner indenfor Falck organisationen, således at vi sikrer os et førstehåndsindtryk af lederkulturen i Falck. Af ressourcemæssige omstændigheder har vi forsøgt at holde antallet af interviews så lavt så muligt, men samtidig er vi vel vidende om, at vi behøver et bredt udsnit af ledere for at få en så repræsentativ analyse så muligt.

Vi vil at benytte os af semistruktureret forskningsinterview, hvor vi som interviewere vil indhente beskrivelser af den interviewedes opfattelser og oplevelse mht. spørgsmålene, med henblik på kvalitativ tolkning af svaret (Kvale 2001; s 218). Det vil sige, at vi, med vores spørgsmål, forsøger at danne et overblik i de interviewedes *livsverden* (Kvale 2001) og deres opfattelse af organisationen. Vores spørgsmål som vi har valgt at stille til den interviewede er tager udgangspunkt i en interviewguide, og hvor vores spørgsmål er konstrueret målrettet til den enkelte adspurgte. Det semistruktureret interview tager sit udgangspunkt i, at forskeren via sin interviewguide kontrollerer de områder, som skal behandles i interviewsituationen. Selvom interviewer til dels skal virke styrende i forhold til sin interviewguide, er der dog plads til at yderligere spørgsmål undervejs i interviewet (Kvale, 2001; s 133-136). Det er yderligere vores hensigt ikke at virke for styrende som interviewer, men lade samtalen mere eller mindre styre sig selv, og kun bryde ind, hvis den interviewede er ved at gå i stå, har besvaret spørgsmålet, eller er ved at tale sig uden for emnet. Det giver efter vores mening den bedste og mest behagelige interviewform.

I forlængelse af vores interviews og den senere benyttelse af disse i analysen, er det vores opgave at vurdere, hvor vidt vi finder respondenternes svar pålidelige. Der kan være forskellige årsager til, hvis respondenterne ikke kommer med et pålideligt svar. Nogle af disse kan f.eks. være, hvis den interviewede ved, at en konkret information kan skade en eller flere i organisationen. Det kan være, at den interviewede ligefrem *ønsker* at skade organisationen eller måske, at den interviewede har begået en *fejl*, som han ikke rigtig *ønsker* at tale om, hvorfor han i stedet vil svare afvigende på spørgsmålet. Derfor kan det til tider ske, at vi *ønsker* at tolke på de udtalelser, som de interviewede kommer med. Forståelsen af respondentens besvarelse kan også afhænge så meget at sammenhæng og omkringliggende viden at det er nødvendigt at foretage en destillering af svaret.

### 6.2.1 Interview i praksis

Vores interviews indeholdt fire dele: *briefing*, præsentation, interviewspørgsmål og *debriefing*. I starten af interviewet gik vi efter at få respondenterne til at slappe af og føle sig veltilpas, hvilket vi forsøgte igennem indledende og afklarende spørgsmål, der ofte indebar at interviewpersonerne præsenterede hvilke funktioner og arbejdsopgaver, som de havde i deres dagligdag. Dette er noget som personerne er bekendt med, og som skaber en naturlig overgang til de mere detaljerede spørgsmål. Før interviewets start var vi klar over at der skulle laves en række letforståelige spørgsmål, som havde udgangspunkt i teori og hypoteser, men alligevel var tilpas operationaliserede og mulige både at forstå og svare på. Der var dog enkelte episoder, hvor spørgsmålene ikke blev stillet klart nok, hvilket indebar en uddybning fra vores side. Vi forsøgte i så vidt muligt at undgå ledende eller lukkede spørgsmål, idet sådanne i nogle tilfælde kan sænke undersøgelsens gyldighed.

Der blev dog forbeholdt muligheden for i forskellige tilfælde at spørge ledende spørgsmål, men dette var udelukkende for at være i stand til at kunne følge op på vigtige pointer i interviewets afslutning. Vi var opmærksomme på de udsagn som interviewpersonerne kom med, da dette blev anvendt til en mere korrekt transskribering og til et mere behjælpeligt analysearbejde (Kvale 1997: 129-161). Interviewene blev til de fleste tider foretaget af os begge, og hvor vi skiftevis var primær- og sekundærinterviewer. Førstnævnte stillede spørgsmålene, mens sidstnævnte styrede teknik, spurgte ind til eventuelle områder, der skulle uddybes og hjalp til med at holde interviewstrukturen. Der var dog to interviews, hvor der kun var en enkelt interviewer til stede i forbindelse med interviewene.

Transskriberingerne af interviews, samt et eksempel på en interviewguide, kan findes i vores bilag.

## 7 Teori

I de efterfølgende afsnit vil vi gå i dybden med de valgte teoretikere, hvorefter vi vil beskrive Majken Schultz og Mary Jo Hatch teori om forskningsdesign der involverer flere videnskabelige paradigmer. I forbindelse med brugen af vores teoretikere, har vi valgt kun at inddrage det teori, som vi mener, at det er nødvendig for den videre analyse. Vi er dermed at der er teori som vi ikke bruger, men da det ikke har betydning for vores videre arbejde, vælger vi at afgrænse os fra dette. Der gøres opmærksom på, at der kan forekomme simplificeringer, når vi redegør for teorierne.

### 7.1 Valg af teoretikere

Inden for det funktionalistiske paradigme er det Edgar H. Schein, som vi finder meget interessant. Baggrunden for dette skal ses i lyset af, at han inden for videnskabelige kredse ofte bliver benyttet, og samtidig er han også af flere blevet brugt som repræsentant for det funktionalistiske paradigme gennem management litteratur. Schein anses, af os, for at være funktionalist, idet han ser på organisationen som en levende organisme, hvor hver del i organisationen udfører en bestemt og livsvigtig funktion. Schein ser på organisationen som et menneske, hvor kulturen er en del af hjernen, der styrer resten af kroppen. Derfor har organisationskulturen betydning for, hvordan medlemmerne af organisationer tænker, taler og opfører sig. Schein arbejder meget med ledelse og han ser ledelse og kultur som to sider af samme sag. Lederen er nemlig en kulturbærer og en kultur skaber. Derved kommer det til at betyde, at lederens værdier og antagelser, danner grundlaget for organisationskulturen. Schein skriver:

”Organisationskultur skabes af ledere, og en af de vigtigste ledelsesopgaver kan meget vel være at skabe, styre og, om nødvendigt, at nedbryde kultur” (Schein, s 9).

Inden for det symbolistiske paradigme var det straks mere vanskeligt at vælge en bestemt teoretiker. Det skyldes, at der inden for denne teori ikke er en bestemt teoretiker der står stærkere end andre. Det symbolistiske paradigme er i stedet et mere sammensat paradigme, hvor forskellige forskere er fremkommet med deres forskellige ideer til den symbolistiske verdensopfattelse. Vi har derfor valgt at tage udgangspunkt i to teoretikere. Den første er Alfred Schutz, der i sin teori har meget fokus på det enkelte menneske og menneskets livsverden og livsopfattelse. For at supplere denne teori, har vi som den anden teoretiker valgt at benytte os af Majken Schultz, der i sin teori benytter sig af et udvalg af forskellige teoretikere inden for det symbolistiske paradigme.

I de efterfølgende afsnit vil vi redegøre for hhv. det Funktionalistiske og Symbolistiske paradigme.



## 7.2 Det Funktionalistiske Paradigme

I dette afsnit vil vi beskrive organisationskultur ud fra Edgar H. Scheins synspunkter samt inddrage hans videnskabsteoretiske overbevisninger. Schein er professor i Management ved The Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology og har bl.a. en Master of Arts fra Stanford University i socialpsykologi. Han er endvidere Doctor of Philosophy fra Harvard University i socialpsykologi (Schein, 1994;9) Scheins interesse for kultur voksede frem via hans konsulentarbejde med organisationer. Dette betyder, at hans forskning i vid udstrækning er baseret på det han kalder, kvalitative undersøgelsesmodeller. På baggrund af dette mener vi, at vi kan kalde ham en "blød functionalist", da han benytter sig meget af kvalitative undersøgelsesmodeller og ikke henholder sig så meget til de mere kvantitative modeller.

Schein er, ifølge ham selv, en neutral observatør i forbindelse med sit arbejde, især når det gælder starten af undersøgelsen (Schein, 1994: 34-37). Han pådutter dermed ikke organisationsmedlemmerne sine holdninger, meninger og overbevisninger, men lader dem have deres egne ideer og holdninger og forsøger dermed at få dem til selv at se, hvad der fungerer og ikke fungerer som grundlæggende antagelser i den pågældende situation. Det at skabe distance mellem subjektet og objektet og dermed blive en neutral observatør er grundlæggende (Schein 1994; 9). Schein arbejder dermed med et menneskesyn, hvor det enkelte menneske ikke tillægges mange karakterer, men i stedet bliver formet. Derved bliver mennesket formet af det system/struktur/organisation, som det indgår i. Dermed bliver kulturen formet og skabt af den organisation som mennesket er med i.

Hvad der ellers kendetegner Scheins videnskabelige tilgang er måden, hvorpå han beskriver og opfatter virksomheden/organisationen på. Han beskriver og opfatter en organisationen som én selvstændig enhed, uafhængig af andre entiteter i samfundet, der også ønsker at maksimere autonomien i forhold til omgivelserne. Det, man stræber efter i en organisation er, ifølge Schein, ligevægtstilstand (Schein, 1994; 277).

Vender vi nu blikket imod Scheins organisationsteori, så har Schein på baggrund af sit arbejde udviklet en formaliseret definition på kultur, der lyder som følger:

"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer (Schein, 1984; 20)

Schein argumenterer for, at kulturbegrebet er særdeles vigtigt grundet, at ordet "kultur" tilføjer to andre elementer til det at være fælles om noget. Det første element er, at der forudsættes at være en eller anden form for strukturel stabilitet i gruppen<sup>2</sup>. Det andet element er, at der må finde en fælles erfaring sted før en fælles læring kan opstå. Læringen

---

<sup>2</sup> En gruppe = social enhed, værende en organisation eller lign.

foregår gennem gruppens problemer med eksterne faktorer som overlevelse, vækst og tilpasning, samt interne faktorer, der dækker over funktionsdygtighed og indre tilpasning (Schein, 1994; 19). De løsninger, der har vedvarende succes i henhold til disse problemer, opfattes herefter som den korrekte måde at løse problemerne på, hvilket forudsætter en integration af elementerne, som binder ritualer, værdier, adfærd og klima sammen for at sikre stabiliteten. Efterhånden vil disse løsninger blive taget for givet og drive hen i det ubevidste og dermed udgøre noget grundfæstet som tillægs værdi af følelsesladet karakter.

Ovenstående definition lægger desuden op til den diskussion af tre nye elementer; socialiseringsproblemet, adfærdsproblemet samt spørgsmålet om hvorvidt en stor organisation kan beskrives som én kultur.

I Socialiseringsproblemet ligger der det, at kultur er historisk betinget, således at kun det som viderebringes til senere/nye generationer opfattes som kultur.

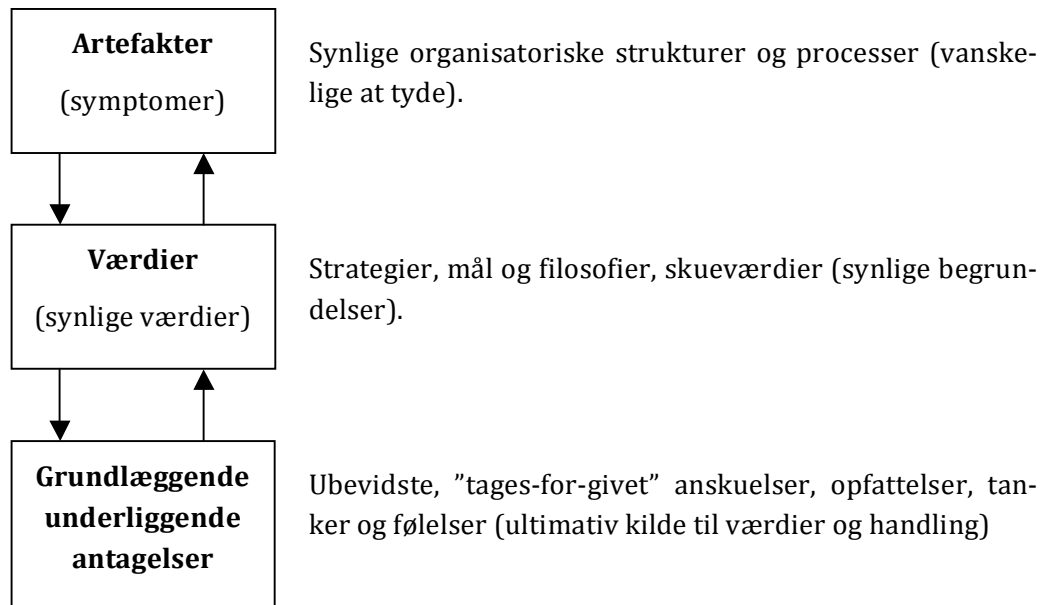
Med adfærdsproblemet forstås der, en bestemt adfærd (ritualer, skikke mv.) som ofte benyttes til at afspejle kulturelle antagelser. Schein argumentere for, at en sådan synlig adfærd kan være en blanding af individuel læring, biologiske reflekser og fælles læring. Det er således nødvendigt at definere kulturens kerne i form af de fælles grundlæggende antagelser for at kunne bekræfte en specifik kultur.

Sidst men ikke mindst elementet angående gruppens størrelse. Definitionen siger intet om, hvor stor organisationen kan/skal være for, at den (definition) finder anvendelse. Schein siger dog, at hvis man i store organisationer finder, at bestemte antagelser er fælles på tværs af alle organisationers enhederne, så kan der med god grund være tale om en organisationskultur. Schein siger dog, at selvom der findes en overordnet organisationskultur, kan der inden for organisationen godt udvikle sig subkulturer, der udvikler deres egen kultur og skaber deres egen historie. Subkulturerne i en virksomhed kan være fuldstændig kongruente, være støttende eller være i opposition og uafhængige af hinanden (Schein, 1984; 237 og 257).

Schein arbejder ud fra sin egen model og prøver at verificere sin teori ved at indsamle data via sit arbejde i forskellige organisationer, dermed søger han at teste teoretiske hypoteser. For at se nærmere på og få en bedre forståelse for Scheins videnskabelige tilgang, er vi nødt til at se nærmere på hans definition af organisations kultur.

I sin definition forudsætter Schein, at der kan være "fælles antagelser, som opfattes af flere medlemmer som grundlæggende". Det er lige netop her, at man kan drage paralleller mellem strukturfunktionalismen og Scheins egne antagelser. Strukturfunktionalisterne tager deres udgangspunkt i, at for at et samfund kan eksistere og overleve er man nødt til at have et fælles grundlag eller udgangspunkt. Schein antager, at det er nødvendigt, at individerne i en organisation har et fælles udgangspunkt for, at virksomheden skal kunne fungere og leve videre. Scheins positivistiske tanker kan også ses i den måde, hvorpå han udtrykker sig: han kalder grundlæggende antagelser for gyldige og den korrekte måde at opfatte tingene på.

Ifølge Schein består organisationskulturen af tre forskellige niveauer, som har en tæt sammenhæng. De tre kulturniveauer er: artefakter, værdier og grundlæggende/underliggende antagelser, som kan ses i følgende figur (Schein 1994).



**Figur 2** Grundlæggende antagelser

Det første niveau, **artefakter** (Schein, 1994;24), består f.eks. af organisationernes indretning, gruppers sprog, teknologi, produkter og synlig adfærd, altså de elementer som udefrakommende hører, ser og føler. Niveauet er let observerbart, men meget vanskeligt at tyde. Dermed sagt, at udefrakommende kan beskrive de synlige processer, men ud fra dette kan det ikke udledes, hvad de betyder for den givne gruppe., eller om hvorvidt tingene afspejler vigtige, underliggende antagelser. Ifølge Schein er brugen af dette niveau i kulturanalyser farligt, da en tolkning af artefakter ofte vil føre til en fejlagtig analyse af organisationskultur, fordi man ikke kan undgå at overføre sine egne erfaringer og oplevelser over på de oplevede artefakter i den observerede organisation. Kun hvis observatøren befinder sig i organisationen i længere tid, vil en tolkning af de forskellige artefakters betydning kunne finde sted.

Det andet niveau, **værdier (de synlige værdier)** (Schein, 1994; 26-28), er det niveau, hvor de synlige begrundelser på strukturer og processer i form af strategier, mål og filosofier findes. Styrkeforholdet mellem dette niveau og artefaktniveauet kan være stærkt såvel som svagt. Mange af værdierne på dette niveau kan sige meget omkring de ting, der observeres på artefakt niveau. Hvis værdierne ikke er baseret på tidligere læring, kan de afspejle det der kaldes skueværdi. Det betyder, at folks handlinger nødvendigvis ikke stemmer overens med værdierne.

Det sidste niveau, **grundlæggende antagelser** (Schein, 1994; 28-33), er det dybeste kulturniveau i gruppen, hvilket får den betydning, at de grundlæggende antagelser affødes

af værdierne, efterhånden som disse gentagende gange har vist sig at være en succes. På dette niveau er værdierne gennemtestede og udgør ikke længere nogen diskussion (overensstemmelse med praksis), men tages for givet. Dette medfører en lav grad af variation mellem medlemmerne i deres opfattelse af virkeligheden og er med til at gøre adfærd baseret på andre grundlag uforståelige. De grundlæggende antagelser udgør dermed grundlaget for en forståelse af adfærden og vil gøre det muligt at forudsige eventuelle kulturændringers konsekvens for organisationen. Set ud fra kulturmedlemmernes perspektiv er de grundlæggende antagelser sandheden, og det som de tror eller forudsætter som virkelige, og er som regel ikke genstand for diskussion. Ifølge Schein er det jo netop disse grundlæggende antagelser, der f.eks. styrer, hvordan organisationsmedlemmerne agerer på bestemte tidspunkter og i bestemte situationer.

Schein mener, at det er de grundlæggende antagelser som bestemmer artefakterne, nemlig de ting vi kan sanse og erfare (Schein, 1994; 33). Det vil sige, at de grundlæggende antagelser har stor betydning for at bestemme spillets regler i organisationen.

De tre ovenstående niveauer forklarer, hvordan kulturen er i organisationen, og ser på kultur som et strukturelt begreb. Men de siger ikke noget om, hvordan kulturen blev dannet og hvorfor kulturen overlevede. Derfor er det ifølge Schein også nødvendig at udvikle en model for få belyst hvorfor kulturen opstår og hvorfor den varer ved og se på hvordan organisationen reagerer og tilpasser sig overfor eksterne og interne forhold (Schein, 1994; 55). De processer, udvikler og opbygger gruppen og som i sidste ende er med til at skabe kulturen er interne og eksterne processer, som enhver gruppe er nødt til at beskæftige sig med (Schein 1994; 72).

#### **Ekstern tilpasning:**

- **Mission og strategi:** Opnåelse af fælles forståelse af kernemissionen, primære opgaver, manifeste og latente funktioner.
- **Mål:** Udvikling af enighed om de mål, der er afledt af kernemissionen.
- **Midler:** Udvikling af enighed om de midler, der skal anvendes for at nå målene, såsom organisationsstruktur, arbejdsdeling, belønningssystemet og autoritetssystemet.
- **Målesystem:** Udvikling af enighed om de kriterier, der skal anvendes til at måle, hvor godt gruppen opfylder sine mål, såsom informations og styresystemer.
- **Korrektion:** Udvikling af enighed om, hvilke velegnede afhjælpnings- eller reparationsstrategier der skal anvendes, hvis målene ikke nås (Schein, 1994, 56).

#### **Intern integration:**

- **Udformning af et fælles sprog og begrebskategorier:** Hvis medlemmerne ikke kan kommunikere med og forstå hinanden, er en gruppe pr. definition en umulighed.
- **Definition af gruppegrænser og kriterier for optagelse og udstødning:** Gruppen må kunne definere sig selv. Hvem er inde, og hvem er ude? Hvilke kriterier afgør medlemskab.

- **Fordeling af magt og status:** Enhver gruppe må have sin egen hakkeorden. Dvs. kriterier for hvordan medlemmerne fastholder og mister magt.
- **Udvikling af normer for intimitet, venskab og kærlighed:** I forbindelse med ledelse af organisationens opgaver, må hver gruppe udarbejde sine spilleregler for forholdet mellem ligestillede, forholdet mellem kønnene og hvordan åbenhed og intimitet skal håndteres.
- **Definition af og tildeling af belønning og straf:** Enhver gruppe må vide, hvad der hos den opfattes som heltemodig og dadelværdig adfærd og opnå enighed om, hvad der forstås ved belønning og afstraffelse.
- **Forklaring af det uforklarlige - ideologi og religion:** Hver gruppe står ligesom ethvert samfund overfor uforklarlige begivenheder, som skal tillægges mening, for at medlemmerne kan ragere på dem og undgå den utryghed, der er forbundet med det uforklarlige og ukontrollerbare (Schein, 1994; 72-73)

Denne proces, er en proces som alle organisationer gennemløber, idet interne og eksterne problemer i en eller anden udstrækning er gældende for alle. Schein pointerer, at der udover de grundlæggende antagelser om interne og eksterne problemer også opbygges antagelser om sandhed, tid, rum menneskelig natur og indbyrdes relationer. Disse antagelser bygger på den større kontekst, som gruppen befinder sig i.

### 7.2.1 Kulturens opståen ifølge Schein

I henhold til Scheins teori, så kommer kultur primært fra tre kilder. Det er 1) grundlæggeren/-rne, 2) gruppemedlemmernes erfaring og 3) nye overbevisninger værdier som tilføres af medlemmerne. Schein mener dog, at grundlæggerens/-ernes påvirkning er af stor betydning, idet den/de bl.a. udvælger gruppemedlemmer. I forbindelse med kulturdannelsesprocessen indledes denne via indlæring samt via dannelse af en lille gruppe. Schein mener altså, at det i bund og grund er grundlæggerens normer, der har størst betydning for kulturdannelse.

Den læring som foregår gruppemedlemmerne imellem vil også, efterhånden som organisationen udvikler sig, danne kulturantagelser. Disse kulturantagelser vil være en viderebygning på det som grundlæggeren har sat i gang. Nye gruppemedlemmer og ledere, som indlemmes i organisationen, vil tilføre nogle af deres værdier og antagelser, og således influere på organisationskulturen.

Med dette in mente retter vi nu blikket mod den kulturelle indlejring og ser på det ud fra den antagelse, at grundlæggerens indflydelse/magt kan udnyttes til at implementere nye antagelser. Virkemåderne kan variere, som det kan ses ud fra nedenstående model (Schein, 1994; 215).

Primære indlejringsmekanismer	Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer
Hvad ledere lægger mærke til, måler og kontrollerer regelmæssigt	Organisationsdesign og – struktur
Hvordan ledere reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser	Organisationssystemer og – procedurer
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere allokerer knappe ressourcer	Organisatoriske ceremonier og ritualer
Bevidst brug af rollemodeller, indlæring og vejledning (coaching, o.a.)	Design af fysiske rammer, facader og bygninger
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere allokerer belønninger og status	Historier, legender og myter om personer og begivenheder
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere rekrutterer, udvælger, forfremmer, pensionerer og udstøder medlemmer af organisationen	Formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, værdier og mottoer

**Figur 3** Kulturelle indlejringsmekanismer

Baggrunden for at virkemåderne kan variere skyldes forskellige forhold som er: hvor magtfuld lederen er, hvor implicite eller eksplicite de overførte budskaber er samt hvor tilsigtede disse budskaber er.

De primære indlejringsmekanismer er det klima, som ledelsen lægger til grund for kulturdannelse. De forskellige mekanismer vil i tidlige stadier af en gruppes liv afspejle lederens antagelser, men de senere i processen vil være en afspejling af og et synlig udtryk for kulturantagelser.

De sekundære udtryks og forstærkningsmekanismer er i ordet forand de mekanismer, der kan tydeliggøre antagelserne og består af artefakter. For at disse artefakter skal have virkning bliver de nødt til at have en sammenhæng med de primære indlejringsmekanismer. Er der ikke denne sammenhæng, er de årsag til konflikt. En stærk kultur vil dermed dannes, såfremt ledelsen har begreb om og overvejelser til, hvordan denne sammenhæng kan indlejres.

## 7.2.2 Dynamikken i kulturændring

For at ændre på kulturen, skal der, ifølge Schein, være nogle generelle ændringer tilstede, for at der kan ske en kulturforandring. Grundlæggende har alle menneskelige systemer den grundopfattelse, at de forsøger at opretholde en ligevægt og maksimere deres autonomi. I løbet af en organisations udvikling sker der forskellige processer, der kan være med til at ændre på kulturen, og dette forløb, har Schein opdelt i 3 faser, som er optøning, kognitiv restrukturering og genfrysning (Schein, 1994; s 277-282).

Med optøning forstås det, at organisationen må komme i en uligevægt, der motiverer til forandring. Dette sker gennem tre processer, der alle må være til stede for at organisationen kan udvikle en motivation til forandring (Schein, 1994; 278). De tre processer er: 1) tilstrækkelig med uforudset, negativ eller afkræftende information, 2) sammenkædning af denne afkræftende information med vigtige mål og idealer, der skaber angst og/eller skyldfølelse og 3) tilstrækkelig med psykologisk tryghed til at se en mulighed for at løse

problemet uden tab af integritet eller identitet. Skabes denne tryghed ikke, er der stor mulighed for, at den afkræftende information undertrykkes.

Efter optøningen opstartes en ny læringsproces, "kognitiv restrukturering", hvis formål det er, at ændre de grundlæggende antagelser. Dette sker ofte gennem en redefinition af antagelserne. Derved vil man undgå større kollisioner med de grundlæggende elementer, hvis eksempelvis en fyringsrunde i en meget medarbejderstabil afdeling redefineres til udslusning samt en givtig fratrædelse.

Med "genfrysning" forstås der, at den nye adfærd og det nye erkendelsessæt forstærkes, så der igen opstår bekræftende information (Schein, 1994; 281), hvilket sker gennem indlejningsmekanismer. Hvis bekræftelsen ikke opstår, så fortsættes søge- og copingprocessen.

### 7.3 Symbolistiske paradigme

Det symbolske paradigme er hverken teoretisk helstøbt eller empirisk gennemprøvet og samtidig er det vanskeligt at pege på nogle få teoretikere som tegner det symbolske paradigme. Derfor er det symbolske paradigme et stort sammensurium af forskellige teoretikere, der spænder fra et fortolkningsorienteret til en opfattelse af symboldannelse som udtryk for det menneskelige. Men kendetegnet for dem alle er, at mennesket er en aktiv skaber af sin egen virkelighed (Mary Jo Hatch). I stedet for at have fokus på en teoretiker indenfor dette paradigme, har vi valgt at benytte os af flere teoretikere, men hvor vi har hovedvægten på Alfred Schutz. Alfred Schutz teori vil vi supplere med Majken Schults syn på symbolismen, idet hun benytter sig af flere forskellige teoretikere indenfor det symbolske paradigme.

Alfred Schutz udviklede det, som vi i dag kender som hverdagssociologi. Alfred Schutz er født i Østrig i 1899 og studerede jura og social videnskab i Wien omkring 1. verdenskrig. Dette var en periode, hvor den metodologiske forskel mellem naturvidenskab og socialvidenskab blev heftigt debatteret. Alfred Schutz opfatter mennesker som tænkende væsner, der deltager aktivt i forandringen af den sociale verden. Disse tænkende væsner opfatter verden som givet og naturlig. Det vil sige, at vi som menneske har en naturlig indstilling til det, som Alfred Schutz kalder for *Common Sense*-indstilling (Fast, 1996; 118) Ifølge Alfred Schutz befinder mennesket sig altid i en biografisk betinget situation, hvilket bevirker, at mennesket selv bestemmer sit fysiske og sociokulturelle miljø, hvor han eller hun indtager en bestemt indstilling (Alfred Schutz, 2005; 82).

Begrebet *Common Sense* kan defineres som et social og kulturelt *videnslager* af praktisk viden, som mennesker benytter dagligt uden at være bevidste om det. Denne indstilling gør, at individet kan stole på sine erfaringer og undgå en konstant usikkerhed. *Common Sense* eksisterer både for mig og for alle andre, og den eksisterer her og nu. I bund og grund er *Common Sense* en viden, som alle socialiserede mennesker besidder og benytter sig af. Vores forståelse af verden foregår ud fra og gennem *Common Sense*-viden. Det betyder, at vi forstår verden ved hjælp af vores gennemlevede erfaringer, og det er dem der bestemmer, hvordan vi opfatter tingene i den verden, som vi lever i. Éns *Common Sense* konstruktioner dannes ud fra et "her" i verden. Det betyder, at mennesket først og fremmest er

interesseret i den sektor af sit hverdagsliv, som er inden for rækkevidde, og hvis vi ser det i organisatorisk forstand er det altså den verden der er lige omkring ham.

Ifølge Alfred Schutz, består al den viden vi har af et sæt *generaliseringer, formaliseringer og idealiseringer*, og netop disse er specifikke for det pågældende niveau af tankens organisering. Et andet punkt der er meget vigtigt for fænomenologerne, er opfattelse af fakta. Ifølge den fænomenologiske tilgang findes der ingen ren og skære kendsgerninger eller fakta. De faktas der findes er altid fortolkede kendsgerninger. Hvad vi opfatter, afhænger helt af vores refleksivitet, altså den proces hvor vi vender os mod os selv, og prøver at finde ud af, hvad der skete. Alfred Schutz mener, at der findes to kategorier for fortolkning af verden. Disse er fremmedhed og fortrolighed. Mennesket er fortroligt med den viden, som de er vant til. Det vil sige den viden, der fortæller os, hvordan vi skal opføre os. Fremmedhed er derimod alt det, som mennesket ikke er fortroligt med. Al den fortolkning, der foretages er baseret på tidligere erfaringer, enten ens egne erfaringer eller andres erfaringer. Alle disse erfaringer danner tilsammen en person "stock of knowledge", som fungerer som en form for referenceramme. Det er kun visse ting, vi vil opfatte eller rette vores opmærksomhed mod, fordi andre aspekter ikke er særlig relevante for os. Samtidig er der naturligvis også det, at mennesket ikke er i stand til at begribe alt.

Verden som vi lever i, er, ifølge Alfred Schutz (2005), ikke individuel, men *intersubjektiv*. Det betyder at verden er et sted, hvor alle sociale handlinger og sociale interaktion sker (Alfred Schutz, 2005; 12). Den intersubjektive verden er også en verden, hvor vi lever som mennesker og blandt mennesker. Menneskerne påvirker hinanden, de arbejder sammen og de arbejder på at opnå en gensidig forståelse. *Intersubjektiviteten* kan opfattes som en fælles intersubjektiv opfattelse, der er fælles for en bestemt social gruppe, hvor gruppens medlemmer påvirker hinanden. Det vil sige, at det er en kulturel verden, idet hverdagslivets verden udgør et univers af betydninger for os. Alle kulturgendstandene så som redskaber, symboler, kunstværker, samfundsinstitutioner mv. peger gennem deres oprindelse og betydning tilbage på menneskelige subjekters aktiviteter. Begrebet intersubjektivitet beskriver måden, hvorpå forskellige grupper fortolker verden og oplever verden på samme måde, hvilket er nødvendig i nogle tilfælde, hvor en gruppe skal udføre kollektive opgaver (Alfred Schutz, 1996; 165).

Når der er tale om intersubjektivitet, er der også et andet vigtigt begreb. Det er nemlig *typificering*. Typificering er evnen til at indplacere en situation, oplevelse eller objekt i en social kategori af situationer og objekter. Det er fælles typificeringer, der binder grupper sammen og gør, at gruppens medlemmer kan opfatte visse situationer og objekter på sammen subjektive måde. I vores dagligdag klassificerer og organiserer vi os gennem vores anvendelse af typificeringer. Ifølge Alfred Schutz kan den "Common Sense" viden, som vi anvender til at typificere med variere fra kontekst til kontekst. Dette betyder, at vi som menneske lever i en verden sammensat af *multiple virkeligheder*, hvor disse forskellige virkeligheder er defineret af kontekstens afhængige meninger. Hver enkeltes virkelighedsbillede er forskelligt, og man er i stand til at skifte mellem de forskellige multiple virkeligheder eller sociale kontekster. Det kræver dog, at individet har flere grundlæggende spilleregler for at have forskellige sociale kontekster, og disse forskellige kontekster kan



individet skifte imellem. Som vi kan konkludere, lægger Alfred Schutz vægt på, at konstruktionen af meninger som en fælles proces for medlemmer af en bestemt gruppe eller samfund, og på hvordan denne proces bygger på et intersubjektivt grundlag i form af tidligere meninger, betydninger og viden, som så bliver cementeret, genskabes, omdannes og fornys i vores interaktion med hinanden. Alfred Schutz opsummerer det således:

”Denne verden eksisterede før os, den blev erfaret og fortolket af andre, vore forfædre, som en ordnet verden. Nu er den givet til vor erfaring og fortolkning. Al fortolkning af denne verden hviler på et lager af tidligere erfaringer af den, vore egne erfaringer eller dem, vi har fået fra forældre eller lærere; disse erfaringer fungerer som en referenceramme i form af forhåndenværende viden” (Alfred Schutz, 2005; 27)

Alfred Schutz skelner mellem to forskellige typer af medmennesker: Den ene *Fellow men*, som er dem vi interagerer med i dagligdagen og hvis *subjektive erfaringer* vi kender. Den anden gruppe er *Contemporaries*, som er de folk, der lever i samme verden som os, men som vi ikke har interaktion med, hvilket betyder, at vi ikke har kendskab til deres subjektive erfaringer. Vi kan aldrig fuldstændig forstå hinanden, idet fuldstændig forståelse vil betyde, at vi skal opleve andres erfaringer på samme måde som de selv har gjort gennem deres liv (Fast, 1996; 168). På den anden side, for at kunne forstå hinandens handlinger skal have indsigt i hinandens motiver.

Vi skal, ifølge Alfred Schutz også huske på, at den sociale verden, som vi lever i, har eksisteret før os, og vil fortsætte med at eksistere efter vi er væk. Ikke alle af disse sociale verdener kan vi være en del af. Den virkelighed, der fremkommer os naturligt, er vi ikke altid parate til at forlade uden at opleve et chok. Et chok som tvinger os til at bryde igennem de kontekstafhængige grænser og ændre vores virkelighedsopfattelse. (Alfred Schutz, 2005; 47).

### 7.3.1 Majken Schultz – Et Symbolistisk Perspektiv

Majken Schultz mener, som også Alfred Schutz, at det symbolske paradigme bygger på antagelser om, at mennesket er skaber af sin egen samlede virkelighed. Det betyder, at fænomener ikke er fakta, men fænomener i stedet er sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin definition af et fænomen (Majken Schultz, 1990; 69).

Det symbolske perspektiv opfatter organisationer som menneskeskabte systemer. Dermed forstås det, at handlinger ikke finder sted ud fra et mekanisk årsag-/virkningsforhold eller funktionel hensigtsmæssighed, men ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer. Derved bliver den organisatoriske virkelighed til en symbolsk konstruktion, hvor den fysiske verden omdannes til et symbolsk univers, og meningsdannelse kommer til udtryk gennem symboler. Det skal forstås på den måde, at et fænomen bliver til et symbol, når det repræsenterer noget andet og mere end sig selv (Majken Schultz, 1990; 70).

Kulturen er nødvendigvis ikke integreret i den sociale organisation, men kan indeholde sin egen selvstændige anskuelse af virkeligheden, hvilket kan betyde, at kulturen til tider kan

stå i et modsætningsforhold til den sociale organisation. Symbolismen mener, at der i en organisation findes lokale meningsdannelser, der kan have forskellige mønstre indenfor organisationskulturen. Derved antager symbolismen, at virkeligheden er subjektiv og flerdimensional. Den samme virkelighed indeholder mange forskellige facetter af fortolkninger, som tilsammen skaber den social definerede virkelighed. Det betyder, at symbolismen med sin flertydige virkelighedsopfattelse mener, at der i en organisation findes mange små sandheder inden for den samme organisation. Derfor kan organisationskulturen ikke afdækkes på en gang, men er i stedet en løbende og fortolkende proces, der forsøger at rekonstruere organisations medlemmernes meningsdannelser (Majken Schultz, 1990; 72). Altså vil der indenfor en organisation være mange forskellige subkulturer, der hver har deres "eget" liv, og at den bliver sammensat af mange forskellige "individuelle holdninger" og disse kan til tider komme til at stå i modsætning til organisations mål visioner og ideer.

Schultz definerer kulturen i det symbolske perspektiv som:

"Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde" (Majken Schultz, 1990; 73).

Ud fra denne definition kan det ses, at kulturen kommer til udtryk i subkulturer i organisationen. De skabes hovedsageligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Det vil altså sige at kultur er et netværk af lokale meningsdannelser, der kommer til udtryk via forskellige symboler og nøglebegreber, som alle bevæger sig på kryds og tværs.

I det efterfølgende vil vi beskrive Schultz syn på de forskellige nøglebegreber.

Det første nøglebegreb som Schultz beskriver, er *symboler*. Disse symboler udspringer af mange forskellige tegn, der tillægges betydning. Disse symboler kan være en genstand, handling, begivenhed, ytring eller et billede. Det vil sige, at man kan se et symbol, men medlemmerne af en organisation oplever nødvendigvis ikke de samme symboler. Det betyder derfor, at det enkelt symbol ikke forudsætter at indgå i en større helhed og derved behøver der ikke at være konsensus blandt organisationsmedlemmerne i fortolkningen af organisationens fænomener. Et symbol bliver først til et symbol, når det bliver skabt i en social konstruktion. Schultz opdeler symboler i følgende typer:

**Fysiske symboler**, eller artefakter. Det kan som eksempel være en Falck stations arkitektur, indretning og Falckreddernes placering, påklædning mv. (Majken Schultz, 1990; 74)

**Handlingssymboler** er handlinger som organisationen tillægger betydning. Her tænkes der på ritualer og ceremonier. Det er symbolske handlinger, der er sat i system og knytter sig til bestemte situationer. Ritualer er små handle-mønstre i organisationen, der for det meste er uformelle. Det kan f.eks. dreje sig om møderitualer, ledelsesritualer, hilseritualer,

ritualer for konfliktstyringen mv. Ritualerne er ofte opbygget gennem en historisk proces (Majken Schultz, 1990; 74).

**Verbale symboler** er en sprogform med et symbolsk indehold. Det vil altså sige, at det ikke sproget i sig selv, men er en handling, der har et symbolsk indehold. Det kan være myter, sagaer, historier, metaforer og talemåder. Myterne defineres som fælles hverdagsforklaring, der tjener som en beslutningsnorm. Myterne har en dobbeltrolle i organisationen som for det første skal legitimere organisationsmedlemmernes handlingsvalg og kan derved også være med til at socialisere dem. Altså vil det sige, at myten er en central forståelse af, hvordan organisationskultur påvirker organisationens handlinger. Sagaerne i en organisation er kædet direkte sammen med organisationens historie. De er med til at skabe en fælles meningsdannelse og identitet i organisationen. Sagaerne eller historierne dækker over omfattende fortællinger til mønstre af små muntre indfald (Majken Schultz, 1990; 75-76).

### 7.3.2 Verdensbillede og etos

Alle de nævnte symboler, ritualer, myter og sagaer danner et fælles mønster, som skal være med til at foretage en fortolkning af organisationskulturen. Der skelnes her mellem to kulturelle mønstre. Det er det kognitive verdensbillede og det moralsk-æstetiske. Det kognitive niveau omhandler den måde hvorpå organisationsmedlemmer ser virkeligheden på, mens etos minder om organisationskulturens værdier, dog mere set ud fra hvad organisationsmedlemmerne mener for forskellige forhold. Igen af de to niveauer giver et rigtigt eller forkert billede af organisationskulturen, men begge viser forskellige billeder af forhold i organisationen. Altså er både verdensbilledet og etos omfattende begreber for organisationsmedlemmernes fælles eller forskellige billede af kulturen, hvorved organisationskulturen i et symbolistisk paradigme ofte giver et mangfoldigt billede af organisationskulturen (Majken Schultz, 1990; 78).

### 7.3.3 Spiralen

Ifølge den symbolistiske tankegang er det ikke muligt for en forsker at foretage en nøgtern analyse og derved kortlægge de billeder og relationer, som der findes mellem kulturens hovedbegreber. For at komme til kerne, bliver forskeren nødt til at inddrage sin egen dialog for på den måde at forstå andres ideer og opfattelser, og forskeren skal deltage aktivt i en dialog og kan inddrage egne erfaringer og personlige oplevelser i forbindelse med kobling af de forskellige nøgle begreber (Majken Schultz, 1990;80). Derfor vil en fortolkning udvikle sig gennem en dialog mellem fortolkeren og organisationen. For at komme frem til disse nøgle begreber, kræves der derfor en indkredsning og indlevelse i organisationsmedlemmernes fortolkningsproces, hvorved de forskellige symboler kan forbindes. Dette kan gøres ved at benytte sig af "spiraler", hvor forskellige myter kan have forskellige indgangsvinkler til at danne et kulturbillede. Se nedenstående figur.

## 7.4 Paradigme-crossing

For at være sikker på at få det fulde udbytte af vores undersøgelse ønsker vi ikke kun at begrænse os til at se på vores case fra et enkelt perspektiv. Derimod ønsker vi muligheden for at involvere andre perspektier, selvom disse umiddelbart er meget forskellige. For at gøre dette på en forsvarlig måde, vil vi benytte os af en speciel form for paradigme-crossing som Hatch & Schultz (1996) kalder Interplay.

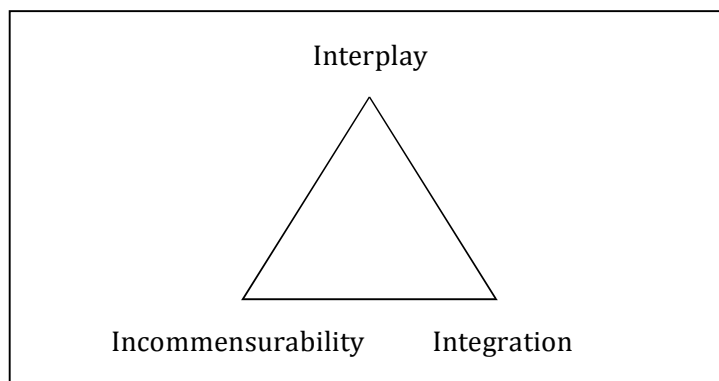
Derfor vil vi benytte os af paradigme-crossing, som Hatch & Schultz (1996, 530) argumenterer for på følgende måde:

We prefer the paradigm-crossing position because we find it impossible to ignore the multiplicity of perspectives that make up our field of study and wish to take advantage of the diversity organisational theory offers.

Til at belyse vores case bedst muligt har vi derfor udvalgt to teoretiske perspektiver: Det Funktionalistiske perspektiv og det symbolistiske. Vi mener at disse to bærer en stor relevans for lige præcis vores case, både hvad angår de niveauer af organisationen vi vil undersøge, samt den part af organisationen vi fokuserer på.

Af de forskellige måder vi så kan foretage denne crossing på. Her vil vi benytte os af den strategi som Hatch & Schultz (1996) kalder *interplay*.

På ét led ligger interplay mellem de to perspektiver de kalder *incommensurability* og *integration* (Hatch & Schultz 1996, s. 531). Incommensurability-perspektivet er den klassiske opfattelse, der stiller paradigmerne op imod hinanden og advarer skarpt imod, at man forsøger at blande dem. Man må ud fra dette perspektiv enten vælge det ene eller det andet paradigme. Integration-perspektivet er i den anden grøft og fjerner helt væggene imellem perspektiverne. Her har man mulighed for at plukke lige præcis de teorier ud som man har brug for, ubetinget af hvilket perspektiv disse teorier normalt hører under. Dette perspektiv bliver kun brugt sjældent, men opfattes ofte som det eneste alternativ til Incommensurability-perspektivet.



**Figur 4** Paradigme-crossing: Interplay

Interplay forklares som en måde at stille sig imellem incommensurability/ integration perspektiverne, hvor man ikke udelukker at bruge teoretikere der hører under forskellige paradigmer, hvis blot man anerkender at skolerne der er grundlag for disse, er forskellige.

Man sørger stadig for at de forskellige teorier ikke "forurener" hinanden, og dermed ugyldiggør de forskellige teoretiske findings.

Når det handler om undersøgelsesstrategi, strategi for hvordan man benytter sig af teorier vha. paradigme-crossing, adskiller sig fra dem Hatch & Schultz (1996, s. 533) kalder for *sequential*, *bridging* og *parallel* strategi.

Med *sequential* strategi starter man sin analyse med det éne perspektiv, og bruger findings fra dette til at danne grundlag for analyse med en anden. Med *parallel* strategi bruger man begge perspektiver på samme vilkår, hvorved man kan få mere end ét svar på sit undersøgelsesspørgsmål. Med *bridging* har man ikke nogen hård adskillelse imellem de forskellige paradigmer, med undtagelse af enkelte "zoner" hvor teorierne *overlapper* eller er kompatible. Den sidste er en knap så generel strategi, men kan anvendes ved brug af enkelte teorier/paradigmer.

Det strategiske aspekt af *interplay* anerkender både kontrasterne og forbindelserne imellem paradigmer, idet man forskeren hele tiden bevæger sig imellem to parallelle paradigmer, for at holde dem op imod hinanden. Hvor parallel strategi søger efter forskelle, og bridging søger efter ligheder, søger interplay derimod både forskelle og ligheder imellem de to paradigmer.

## 8 Casen Falck

”Alle Falcks aktiviteter knytter sig tæt til den mission, som grundlæggeren Sophus Falck formulerede i 1906: at forbygge ulykker, nødsituationer og sygdom samt at redde nødstedte og hjælpe syge og afbøde eftervirkningerne af sygdom og nød.”

De fire forretningsområder: *Assistance, Healthcare, Træning* og *Redning* udgør tilsammen Falcks forretning. Alle Falcks aktiviteter er rettet mod at forebygge ulykker og sygdom, at yde assistance i katastrofe-, ulykkes- og nødsituationer og at hjælpe mennesker med at videreføre livet efter sygdom eller ulykke. (Mission/Vision, Falcks Hjemmeside). Medarbejderne i Falck, skal arbejde efter 6 værdier. Disse værdier er:

- Tilgængelighed
- Hurtig
- Hjælpesom
- Handlekraftig
- Kompetent
- Troværdig

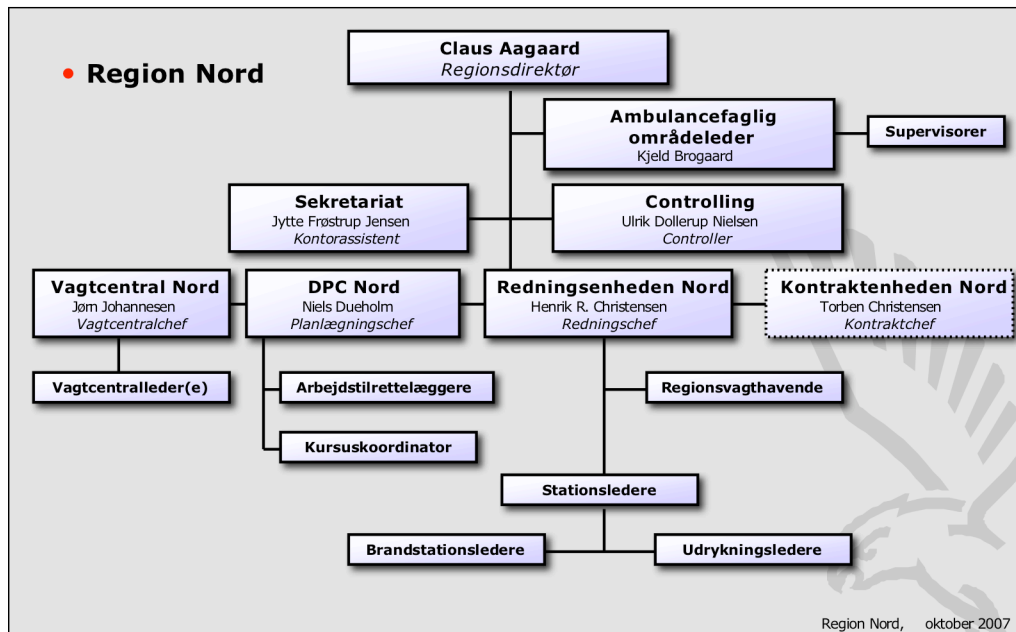
(Kilde: Falcks personalepolitik 2006).

Indtil 1988 var Falck familieejet, men blev solgt til forsikringskoncernen Baltica. I 1991 solgte Baltica 55% af aktierne til en række større danske forsikringsselskaber. Falck fusionerede i 2000 med Group 4 Securitas og ændrede navn til Group 4 Falck, men allerede i 2002 blev selskabernes *skilt* og i 2004 er Falck blevet til Falck A/S, et børsnoteret aktieselskab.

Falck er i Danmark opdelt i 5 regioner. Opdelingen er identisk med de offentlige regioner. Falck Region Nordjylland, som vi primært beskæftiger sig med, dækker den offentlige Region Nordjylland.

Hver region har en Direktør og lige under denne, er der en redningschef (teknisk chef), en vagtcentralchef og en driftplanlægningschef. Redningschefen har under sig en række stationsledere. En stationsleder kan have flere stationer under sig. Stationsledernes opgave er at varetage driften og personaleledelsen på stationerne. Derfor findes der en redningsleder, hvis opgave det er at være en døgndækkende leder, der har ansvaret, når de andre ledere går hjem. Den største station er placeret i Aalborg, og det er også her, at den øverste ledelse for region nord er placeret. På stationerne er der placeret ambulancer, lægeambulancer, akutbiler, brandbiler, bjærningskøretøjer mv. Stationerne varierer meget i størrelse og sammensætning, så det er nødvendigvis ikke alle stationer, der har ambulancer, brandbiler mv.

## Falcks organisation



**Figur 5** Falck's Organisation

Vagtcentralchefen har ledelsen af vagtcentralen, som har til opgave at være det koordinerende og styrende organ i organisationen. Det er vagtcentralen, der bestemmer, hvor køretøjerne skal sendes hen og hvis tur det er til at køre. Det vil altså sige, at stationslederen ikke har det ledelsesmæssige ansvar for hvem af stationslederens folk, der skal køre hvor. Det er også vagtcentralen der betjener kunder der ringer ind for at få hjælp, og det er også vagtcentralen, der betjener de opgaver, der kommer fra alarm 112 (som er betjent af politiet). Vagtcentralen er placeret i Brønderslev.

Driftplanlægningscenteret styre alle Falcks ressourcer herunder også mandskabsressourcerne i forbindelse med vagtplanlægning og fridage. Driftplanlægningscenteret har hele tiden fuldt overblik over hvilke vagtstyrker der er, og hver de er, samt hvordan deres vagtform er samt hvilken kompetencer medarbejderne har, i forhold til de opgaver der skal løses. Driftplanlægningscentret er placeret i Brønderslev.

Hvis vi ser på det mere ledelsesmæssige, udkom der i 2006, en ny personalepolitik, hvor koncernchefen, Allan Søgaard Larsen, i forord til personalepolitikken skriver, at ajourføringen af den fælles personalepolitik skal bidrage til at styrke den daglige adfærd i hele organisationen, så alle kan leve op til de seks grundlæggende værdier (Falcks personalepolitik 2006).

Målet med personalepolitikken er at Falck skal være en virksomhed, hvor velkvalificerede og engagerede mennesker har lyst til at arbejde og tage del i organisationens udvikling. Det er af afgørende betydning, at alle medarbejderne har et positivt, humant og tolerant

menneskesyn, og en etik der modsvarer den tillid, som medarbejderne møde blandt befolkningen (Falcks personalepolitik 2006).

Omkring kommunikation i organisationen står der i personalepolitikken, at kommunikation er et vigtigt værktøj og der stilles store krav til hvordan information formidles og håndteres. På de afdelinger, hvor der ikke er en fast leder placeret, har den ansvarlige ledelse pligt til at sikre, at disse afdelinger modtager information hurtigst muligt (Falcks personalepolitik 2006).

I personalepolitikken står der, at god og effektiv ledelse er afgørende for stadig tilpasning og udvikling i Falck. En god og effektiv leder styrker konkurrencedygtigheden og skaber gode rammer for medarbejdernes indsats. God ledelse er karakteriseret ved synlighed, åbenhed, ærlighed, konsekvens og ansvarlighed og den effektive ledelse sker via dialog og kommunikation mellem leder og medarbejder. Det er også vigtigt at ledelse udføres i overensstemmelse med Falcks værdier. Lederen skal for sine medarbejdere en gang om året afholde en MUS – samtale (medarbejderudviklingssamtale). Samtalen skal dreje sig om sidste års samarbejde og det kommende års samarbejde. I Falck skal der, for den enkelte medarbejder og leder, ske en systematisk personaleudvikling som resulterer i, at lederne og medarbejderne har kvalifikationer og faglige kompetencer der kan realisere selskabets strategier. Uddannelsesønsker skal aftales individuelt med den nærmeste leder (Falcks personalepolitik 2006).

På medarbejdersiden vil Falck ansætte 215 nye elever i løbet af 2007, hvilket er det højeste antal elever nogensinde (Falck Nyt 2007: nr. 1; s 3). Samtidig har Falck også inden for den næste årrække en stor afgang af ældre personale der skal pensioneres. Adspurgt omkring et større generationsskifte svarede Roald Henriksen i bilag 5:

”Ja, det gør der. Ja, vores gennemsnitsalder er jo desværre ved at blive lidt høj.”  
(Citat: bilag 5, l. 209-211)

De senere år er der i Falck sket en reduktion af mellemliderne, idet disse er blevet reduceret med ca. 30 procent. Det mener den øverste ledelse dog er en for kraftig reduktion af mellemliderne, hvorfor der i den kommende tid vil blive taget flere mellemlidere ind. Omkring dette forhold siger Allan Søgaard Larsen i et interview i Falck Nyt:

”...med det antal ledere vi har nu, kan vi ikke nå rundt og få konfronteret og løst op for noget af det brokkeri, som nogle af vores medarbejdere lider af. Vi kommer derfor til at tage flere ledere ind. Jeg har selv været med til at reducere antallet af ledere i Falck med omkring 30 procent siden jeg startede, og det har vist sig at være i overkanten.” (Falck Nyt 2007; nr. 7, s. 1)

## 8.1 Afgrænsning

Geografisk har vi valgt at afgrænse os til Falcks afdeling i Nordjylland. Den er tæt på hvad vi vil kalde en *best case*, da denne Falckregion foruden at følge de offentlige regionsgrænser også følger 112 grænsen i region Nordjylland. Falck har hele tiden fulgt kommunegrænsen tæt. Disse faktorer udelukker at kontroverser om kommunegrænser, 112



grænser og Falcks intraorganisatoriske grænser skaber konflikter, der kan have indflydelse på vores undersøgelsesområde.

Tidsmæssigt begrænser vi os til den nærværende "periode" i Falck, dvs. vores interesse ligger inden for de seneste ti år, men med perioden umiddelbart inden 1988 som referenceramme. Dette afhænger i høj grad af hvor lang tid vores interviewpersoner har været en del af Falck koncernen. Vi kan ikke forvente at de skelner imellem de forskellige år, men vil dog begrænse vores spørgsmål til at handle om begivenheder der er sket indenfor den beskrevne periode.

Til at danne os et samlet billede af fænomenet Kultur i Falck benytter vi os af en bred vifte af forskelligartede kilder: Interview med nøglepersoner, gennemgang af Falck-literatur, Personaleblade, Falck udgivelser (bøger og video) samt forskelligt andet materiale som vi vurderer giver et indblik af Falcks kultur.

Ydermere har vi valgt, mest at fokusere på de dele af organisationen der hører under Udrykning og Assistance, og mindre på delene Healthcare og Træning. Samtidig gør vi os en skelnen imellem services der ydes til private frem for services der udbydes under aftale med staten, regionerne og kommunerne. Vores fokus ligger således på de opgaver som Falck almindeligvis er kendt for i den bredere befolkning, samt de opgaver som historisk set er blevet varetaget af Falck.

En sidste afgrænsning er den, at vi beskæftiger os med hvad der foregår i ledelsesniveau, og de involveredes oplevelse i dette. En empirisk dækning af niveauet for de brede gruppe af Falck er ude over vores mål med dette speciale, og ville være en ganske anden og langt mere omfattende opgave. Den ville ikke være mindre interessant, men vi har alligevel valgt at afgrænse os fra dette.

Alt dette betyder dog ikke, at vi helt kan udelukke disse dele af Falck. Kultur og Ledelse er nødvendigvis begreber der ikke spænder godt sammen med kunstigt satte grænser, og vi er derfor tvunget til at tage stilling til dem i de situationer, hvor det bliver nødvendigt at inddrage dem.

På baggrund af vores empiriske indsamling (Hvoraf en del er at finde som bilag) vil vi hernæst begynde vores analyse.

## 9 Funktionalistisk Analyse

Vores analyse ud fra den funktionalistiske tankegang har vi valgt at gøre ud fra Scheins opfattelse. For at operationalisere det har vi allerede inden vores interview behandlet artefakterne i forhold til Falcks organisation.

Efter at have operationaliseret Scheins artefakter i (afsnit x) har vi nu lavet nedenstående skema hvor vi kort lister hvilke fund vi har gjort under de enkelte artefakter. Kilderne til disse artefakter er, som nævnt tidligere, en blanding af interviews, observation, skriftligt materiale og medier omhandlende Falck. Efter vores gennemgang af artefakterne følger vi Scheins model og analysere værdierne og tilslut de grundlæggende værdier. De 11 faktorer som Schein taler om (se teori afsnit ekstern tilpasning og integration), har vi valgt belyse løbende i vores analyse.

Artefakter	Falck-specifikke artefakter	Vores fund
<b>Fysiske udtryk</b>	Stationer	Ensartethed bygningsstil, forskellig indretning men ensartede funktioner
	Køretøjer	En smal række forskellige køretøjer, men stort antal. Typer efter funktion.
	Geografi	Geografisk spredt, nationalt, regionalt, lokalt.
	Falck symboler Uniformer	Ensartede og meget karakteristiske symboler Uniformer efter arbejdsopgaver, uniformer efter uddannelsesniveau
<b>Sprog</b>	Falck fagsprog	Bredt fagsprog, meget falckspecifikt, separat udkaldssprog.
	Kælenavne/Falck Slang	Slang/kælenavne for arbejdsopgaver, udstyr og køretøjer.
	Sange/rim/lyde Omgangstone	Falck-hurra, udrykning Ledere og ansatte har fokus på en pæn omgangstone, sprog overfor kunder.
<b>Teknologi</b>	Udstyr	Specifikt regningsudstyr, udstyr i ambulancer
	Materiel	Specielle køretøjer.
	Falck Uddannelse	Forskellige uddannelsesniveauer, specialiseringer.
<b>Tradition</b>	Lederuddannelse	Ny lederuddannelse, fokus på personaleledelse i forhold til ældre autoritær ledelsesform
	Falck mærkedage	Sophus Falcks fødselsdag, Jubilæum, Nytårsparade, mindelegater.
<b>Historie</b>	Dagligdags traditioner	Morgenmøder.
	Oplevelser	Fortælling af sjove, rørende historier. Oplevelser.
	Falcks historie	"militaristiske" fortid, Falcks historiske samfundsrolle, historiske omdømme.
	Fortællinger om Falck	Forskellige perioder i falcks historie:

**Figur 6** Artefakter i Falck, udbygget (Kilde: Schein 1994, vores operationalisering)

## 9.1 Fysiske udtryk

### 9.1.1 Geografisk

Den geografiske spredning har stor betydning for opdelingen af organisationen. Dette er på tværs af faggrupper, da alle faggrupper er repræsenteret på de forskellige stationer, men Falck-folkenes tilhørsforhold bliver derfor kædet meget sammen med lige præcis den station man arbejder på, i noget højere grad end Falck organisationen som helhed.

"Den ældre generation er ikke så villige til at flytte station, du kan tage Aalborg og Nørresundby stationerne. De ligger ufatteligt tæt på hinanden, men prøv lige at spørge en aalborg redder, om han gerne vil til Nørre Sundby., ikke fordi det er negativt, han ville jo give sin højre arm for station Aalborg, men det er klart at det er ufleksibelt." (bilag 5, l. 214-222).

Samtidig har det også stor betydning ledelsesmæssigt, at der findes så mange stationer rundt omkring i regionen, hvorved nogle stationsledere har flere stationer under sig. Derved bliver det vanskeligt for lederne at komme rundt til sine medarbejdere, og de ledere, der kun har en station under sig er godt tilfredse med det:

"Jeg er så heldig, at jeg kun har én station under mig. Her er 32 fastansatte og 17 deltidsbeskæftigede" (bilag 5, l. 64-66).

At det volder problemer at have flere stationer under sig og samtidig skal pleje sit personale giver naturligvis visse udfordringer til lederne.

"Ja, jeg synes at jeg er under et voldsomt pres, fordi jeg mest er i Thisted. Det er hovedstationen i området, og det er der de fleste folk er...[i] Hurup sidder der to døgnvagter. Nogle gange klager de selvfølgelig over at jeg ikke er der. Jeg prøver at være der hver fredag, men det kan nemt være at jeg drikker morgenkaffe med dem, hvorefter de kører og jeg ser dem ikke resten af dagen." (bilag 3, l. 584-598).

Stationslederne har meget fokus på problematikken omkring de mindre stationer ikke ser så meget til lederen. De forsøger hele tiden at være nærværende overfor deres personale og prøver hele tiden på at vise synlig ledelse.

"Jeg prøver at vise synlig ledelse uden altid lige at skulle være der. Synlig ledelse handler jo ikke kun om, at man er der fysisk, men det er en udfordring at være en leder som har ansvaret for flere stationer." (bilag 3, l. 600-605).

### 9.1.2 Bygninger

Da region Nordjylland består af mange forskellige Falck stationer, har vi i vores beskrivelse, valgt at begrænse os til en beskrivelse af Hovedstationen i Aalborg, samt en større lokalstation, nemlig Mors. I vores beskrivelse af bygningerne og deres indretning, har vi valgt at tage udgangspunkt, i den måde vi så bygningerne på og de ting vi bemærkede og observerede, da vi var på besøg hos de nævnte stationer.

Hovedstationen i Aalborg er bygget engang i 70'erne. Den er bygget i to etager, og i den ene fløj er der et højt tårn, der benyttes til tørring af slanger. Bygningen er placeret på et større åbent areal, hvortil der er tilknyttet garager med Falcks køretøjer. På pladsen er der en flagstang hvor Falck flaget er hejst. Ude foran på pladsen holder der også køretøjer fra G4S og på den ene side af facaden er der opsat et skilt fra G4S. Da vi så dette skilt forvirrede det os lidt i starten, da vi jo havde læst, at Falck var blevet skilt fra G4S i 2002. Vi fik dog en nærmere forklaring på dette af Henrik Rytter, der oplyste, at G4S havde lejet sig ind i bygningen.

Når man som gæst kommer ind til receptionen på Aalborg stationen, kommer man ind i et mindre lokale. Her er der en disk, hvor der bag denne sidder en kontordame. Der er opstillet grønne planter og der er et stativ, hvorpå der plastrer, gagebind mv., som man kan købe. Der var endvidere opstillede informationsfolder omkring Falcks produkter samt kampagnemateriale som f.eks. første hjælp til nybagte forældre. Reception er måske så meget sagt, der er intet overdådigt ved det. Udsmykningen fortæller ikke om det er en lille lokal eller en stor international virksomhed.

Da vi kom ind til receptionen rettede vi henvendelse til kontordame, og spurgte om vi kunne komme til at tale med redningschef Henrik Rytter. Hun var meget imødekommende og sagde, at vi skulle gå igennem døren og forbi busten af Sophus Falck, hvorefter vi skulle gå til venstre og så var vi ved Henrik Rytters kontor. Vi gik ind gennem døren, hvor vi kom til en mellemgang. I denne mellemgang mødte vi busten af Sophus Falck. Busten var på en stenstøtte der ca. var 170 cm. høj. Vi fandt det pudsigt, at Sophus Falck blev brugt som pejlingspunkt, når gæster skulle finde rundt i bygningen. Men det stammer til dels godt sammen med Scheins teori, idet han skriver, at grundlæggeren har stor indflydelse på organisationens liv. Her kan man jo sige, at Sofus stadig bliver brugt aktivt til at finde vej.

På Henrik Rytters kontor er der hylder, der er fyldt med ringbind. Under samtalen med Henrik Rytter, talte vi om fagforeningen og arbejdstidsregler. Han pegede over på reolen og sagde, at alle disse ringbind er regler for medarbejdernes arbejdsforhold. Det fik os til at tænke på, at der var tale om en organisation, der var bygget meget op omkring regler. Da vi var på besøg omkring frokosttid bemærkede vi, at der i kantinen var en vis opdeling af personalet. Vi kunne se, at ambulancerederne og lægevognschaufførerne sad sammen, mens sværdvognschaufføren sad ved et andet bord i en anden række.

Stationen var indrettet med en vagtstue og soverum, til det personale, der var på natarbejde. På stationen er der opsat højtalere, som engang i mellem kalder personale, når de har en tur.

Stationen på Mors er en ældre bygning i et etage, der er opført i røde mursten. Bygningen er beliggende på et større areal med parkeringspladser og et åbent asfalteret område. Ude foran bygningen er der en flagstang, hvor Falck flaget hænger. Men på dagen, hvor vi besøgte stationen var Dannebrog på halv. Det skyldtes, at den forhenværende direktør Jørgen Falck netop var afdød ved døden. I den ene ende af bygningen er der en stor port, som fører ind til en garage. Det er her, at stationens køretøjer holder. I det ene område af parkeringsarealet holder der 4 campingvogne parkeret. Det viser sig, at disse camping-

vogne tilhøre de ansatte, som bruger Falcks areal til parkeringsplads for deres campingvogne. Stationsleder Jørgen Balle Rasmussen siger, at personalet lige så godt kan parkerer deres campingvogn på stationen, da der er så meget udenomsplads. Han fortsatte med at sige, at campingvognene altid har stået sikkert, men det sidste stykke tid, har der været en del indbrud i dem. Denne lille pudsighed med, at personalet har deres campingvogne parkeret på Falckstationen, fik os til at tænke på, at medarbejderne har en stærk tilknytning til deres arbejdsplads, når de vil efterlade personlig ejendele på deres arbejdsplads. Når man som gæst henvender sig på Mors stationen, kommer man ind til et mindre lokale. Dette lokale består af en lille receptionsdisk samt en kontorarbejdsplads. Der findes grønne planter og et stativ med plastre, gagebind mv. På Jørgen Balles kontor så vi en reol med mange ringbind. Hans kontor var også indrettet med et kontorbord og et ovalt mødebord.

Vi blev budt på frokost på Mors stationen, og her kom vi ind i deres spisestue. Her sad alle ved et fælles bord. Det var både stationslederen, en kontordame og et par reddere. Samtalen virkede meget uformel, og alle talte. Det var ikke sådan, at det kun var lederen, der talte. Vi så også at døren stod åben indtil stationslederen. Disse tegn kan for os betyde, at der på stationen er et fladt hierarki, og hvor der var en synlig ledelse.

Mors stationen er også indrettet med en vagtstue og soverum, til det personale, der er på natarbejde. På stationen er der opsat højtalere, som engang i mellem kalder personale, når de har en tur. Det skete mens vi spiste frokost. I højtalerne blev to tal oplæst. Hvad disse tal betød, er ikke forståelig for ude frakomne, men Jørgen Balle forklarede os, at det er medarbejdernes tjenestenummer, og når disse bliver nævnt over højtaleren, betyder det at der er en tur (opgave).

### 9.1.3 Beklædning

Falck er historisk set et uniformeret korps. I gamle dag var uniformeringen mere militaristisk end i dag. Den gang var uniformeringen ridestøvler og spidsbukser, hvilket fremgår af bilag 5.

”hvis vi går tilbage til omkring 1950, ville de Falck - redder der var dengang sige, at det var utænkeligt at møde på stationen uden langskaftede støvler og spidsebukser og kasket.” (citater: bilag 5, l. 395-401)

Ud fra dette citat og egne observationer, kan vi se, at der er sket et skred, og at uniformeringen nu til dags, har ændret sig fra det mere militaristiske og over til et mere ”civilt” præg. I dag er stjerne væk fra det daglige arbejdstøj, men der ses stadig en forskel på uniformeringen. Ambulanceredderne er iført hvide/orange arbejdsdragter, mens lægeambulancens medarbejdere er iført gult tøj. Til parader har Falck en mere militaristisk uniform, der samtidig deler folk op i rang. Den består af en mørk grå jakke og bukser samt en hvid skjorte med slips. På skulderen er der stjerne, der viser hvilken grad den enkelte person har. Generelt kan man sige, at uniformerne synliggør opdelingen mellem faggrupperne og specifikke arbejdsopgaver inden for faggrupperne. Denne forskel i uniformeringen kan være med til at skabe en øget konflikt, forskel og øget hierarki mellem medarbejderne.

”Vi har hele tiden stjerne på skulderen, så hvis ikke man hele tiden arbejder med det, så kan den her kultur godt lægge op til hierarki, for det ligger implicit i uniformer og stjerner, og farveforskellene imellem paramedicinerne og grundlæggende redere...,så det er lederens opgave at sørge for, at det ikke sker. Konflikten er der”. (Citat: bilag 3, l. 381-391)

Det vil altså sige, at det ifølge dette citat er opstået en opdeling og øget hierarki pga. selve uniformeringen. Det er derfor vigtigt at lederen arbejder imod denne tendens med øget opdeling og hierarki. Ud fra dette citat og andre de andre interviews virker det til, at lederne er klar over, at der fra ledernes side skal arbejdes med at nedbryde skellet mellem faggrupperne og uniformerne. Dette kan bla. ske via kommunikation, og her fremgår det også fra bilag 3, at der bevist arbejdes med at mindske problematikken omkring uniformer. I begyndelse af 2008 starter der paramediciner i Thisted, og nu er snakken blandt medarbejderne allerede begyndt at gå på, at paramediciner vil bestemme.

”...jeg er allerede startet med min prædiken om, at de er altså ikke mere end andre. Uddannelsesmæssigt er de, men de bestiller ikke mere per person. Vi skal drage nytte af dem, og de skal have det godt, men de bestemmer ikke mere end andre, når det kommer det til. De skal lige så meget ud og ordne biler, altså gøre rent osv. Måske kommer det ikke så meget fra dem der er paramediciner, men fra dem der ikke er blevet det, at de gerne vil lave det skel.” (Citat: bilag 3, l. 403-418)

Som vi også bemærkede ved vores rundvisning på Aalborg stationen var der en opdeling i spisestuen, hvor vi så, at redderne sad ved det ene bord og sværdvognschaufføren sad ved det andet bord. Her forklarede Henrik Rytter, at der var en mindre opdeling af personalet på de store stationer. Vi kunne som tidligere nævnt se, at der i Aalborg var en opdeling, når der blev spis frokost. Vi må ud fra de nævnte interviews konkludere, at forskellen på uniformeringen giver et skel mellem personalet og faggrupperne, og det betyder derfor, at det for ledelsen må være et fokusområde at nedbryde skellet mellem faggrupperne, men det kan ifølge bilag 6 være en vanskelig opgave for ledelsen og i fremtiden vil det formentlig blive mere vanskeligt.

” Der er lidt skæl mellem faggrupperne, og på nogle stationer er der også lidt skel på dem som kører som reddere og dem, der kører ambulancetjeneste. Det er en af de ting jeg godt kan frygte vil brede sig efterhånden som vi bliver mere specialiserede” (Citat: bilag 6, l. 146-154)

Det er naturligvis ikke kun uniformerne der er årsag til denne opdeling af personalet. Meget af den opdeling, der tales om skyldes naturligvis også, at der er tale om forskellige faggrupper med forskellige arbejdsopgaver og interesseområder, hvilket vil medføre en naturlig skel mellem faggrupperne.

” ...i vores sværvognsafdeling, dem der kører store bjergningsvogne, og bugserer store lastbiler, busser og entreprenørmaskiner osv.... De er simpelt hen hamrende stolte. De skal helst lugte af diesel og de skal helst have lidt olie på kinderne, de brænder for deres fag, og når de ser den sidste nye lastvognsmodel i et eller andet blad, er det det de sidder og diskuterer, og så sidder paramedicinerne der og er uinteresserede, næh han skal lige have stetoskopet om halsen og han har lige hørt noget nyt der er kommet, og dét er så deres kerne og spidskompetence.”  
(Citat: bilag 2, l. 565 – 584)

## 9.2 Sprog

I Falcks organisation finder man mange forskellige tegn på sproglige artefakter. Igennem interviews med folk indenfor organisationen, at de i Falck, i lidt højere grad end andre steder, befinder sig i deres egen sfære. Denne sfære er fyldt med historiske traditioner, bestemte måder at omgås og "leve" sammen. Dette bliver forstærket af den livsstil som alle organisationens medlemmer har til fælles. Her tænkes der på døgnvagter, natarbejde, arbejde på højtider og samarbejde i meget pressede og til tider tragiske situationer. Det er meget tydeligt, at Falck organisationen har udviklet fællessprog, når de taler om organisationen og deres arbejdsprocesser, hvilket Schein i sin teori skriver er en del af den interne integration (se teoriafsnit s )

### 9.2.1 Sange/Rim

Som et eksempel er der "Falck-hurra", som er 3 gange hurra med et "Falck!" til sidst. Umiddelbart en meget simpel sproglig hyldest, men som af samme grund også er meget udbredt og ofte brugt.

"Vi har jo vores Falck-hurra, så er der mange der siger: jeg kan passe en størrelse 38 [skostørrelse] når vi skal udbringe den. Men det passer ikke, det er noget man siger udadtil for man vil jo egentlig gerne" (Bilag 5, l. 170-175)

Hurra-råbet står, på trods af, at det er en forholdsvis simpel hyldest, som et af de klareste specielle sproglige artefakter, og indeholder derfor en stor betydning for de ansatte. Der er ingen tvivl om, at det har en stor betydning at Falck har denne let forståelige hyldest, der bruges både ved officielle og uofficielle lejligheder når en gruppe af ansatte er samlet: dens mangel på praktisk anvendelighed styrker dens symbolske betydning.

Knap så symbolsk har vi Falcks motto igennem størstedelen af dens eksistens, nemlig at "Man ringer ikke til falck for at få et nej". Dette betød at når folk ringede til Falck for at få hjælp, blev den givet, på trods af økonomiske og praktiske forhold. Idag er det mere en reminiscens fra ældre tider, da virkeligheden i nutidens Falck er at det skal være økonomisk forsvarligt at hjælpe.

### 9.2.2 Falck fagsprog

Den specielle arbejdsform har også affødt specifik falck-slang, fagsprog og kælenavne for f.eks. køretøjer. Eksempelvis støder vi på begreber som "røde kranbiler og blå tudekasser" (Bilag 5, l. 135-136), "Akutbil", "Sværdvogn" og "Multikøretøj". Der er meget bredt, både officielt og uofficielt, sprog der dækker over organisationens daglige arbejde. Derudover er der et forholdsvis forsimplet udkalds-/kommandosprog der bliver brugt til at kommunikere fra vagtcentralen og ud til falck-stationer. Det sker når vagtcentralen kalder over højtaleren, at der er en tur.

En del af deres begreber bunder også i historien, eksempelvis Falcks årlige "Nytårsparade" (Bilag 5, l. 302), hvor brugen af ordet "parade" indikerer noget militaristisk, ligeledes kaldes Falck for "korpset" i almindelig tale (Falcknyt 2007-1). Den militaristiske opbygning som Falck de tidlige år var præget af, har derfor sat sig spor i både sproget og andre steder i organisationen. Det er ikke noget de nuværende ansatte direkte har oplevet, men de er alle bekendt med det. I forbindelse med et spørgsmål omkring den til stadighed mere afslappede ledelsesstil i Falck fik vi følgende kommentarer:

"vi liner jo heller ikke op ude i garagen og gør honnør. Det var jo lidt militæragtig." (Bilag 5, l. 412-414)

Men når det handler om den effekt en opgave eller besked til en ansat, har:

"Det er en gammel militær opdragelse. Det er en reminiscens fra den tid, hvor det var meget hierarkisk og det er det jo til dels stadig." (Bilag 3, l. 377-381)

Ofte finder medlemmer af organisationen også at denne fortid forklarer baggrunden for visse dele af Falck-strukturens militaristiske/hierarkiske stil, som ellers ville have undret dem.

### 9.2.3 Omgangstone

Omgangstonen, eller måden at bruge sproget på, spiller også ind på de ansattes selvopfattelse. Hvis man ser bort fra omgangstonen imellem enkelte ansatte, er det tydeligt at der fra ledelsens side er fokus på at der er en "ordentlig omgangstone". Dette vil sige en positiv omgangstone, hvor de ansatte over for hinanden taler pænt, og overfor kunderne er servicemindede.

### 9.2.4 Lyde

Falck har ikke mange karakteristiske lyde, men dog har de én, nemlig lyden af en udrykning. Dette dækker over forskellige lyde til ambulancer og brandbiler, og på trods af at de fleste ikke tænker over det, ligger der mange overvejelser de præcise lyde der bruges. Effekten af lydene er både generelle: De fleste forbinder en udrykning med at nogen har brug for hjælp, og at denne hjælp er på vej. For folk i trafikken betyder det at der nu pludselig er en faktor der overtrumfer ens egen færden i trafikken, samt trafikens almindelige regler. Personligt har folk selvfølgelig vidt forskellige opfattelse af lydene, og mange forbinder dem med f.eks. personlige tragedier eller lykkelige historier.



## 9.3 Teknologi

Når vi i dette afsnit vælger at se nærmere på teknologien i Falck, har vi valgt at have fokus på lederuddannelsen, da det er den, som relaterer sig mest til vores problemformulering. Det betyder derfor, at vi i denne gennemgang ikke sætter fokus på teknologi i køretøjerne og teknologi på stationerne og vagtcentralen.. Selvom vi ikke har fokus medarbejderne i dette projekt vil vi også beskrive deres uddannelse, idet vi mener, at det kan have indflydelse den måde man som leder skal agere overfor sine medarbejdere.

### 9.3.1 Lederuddannelse

I Falcks lederuddannelse er der i de seneste par år blevet sat større fokus på Falcks værdier, og lederens muligheder for at sikre at de opretholdes. Den stringente og kommanderende leder må vige vejen for personalelederen, der er bedre rustet til en ny generation af Falck ansatte. Trenden tegner i retning af mere specialisering, så lederen skal ikke længere være "den der ved bedst" inden for alle Falcks arbejdsområder, men derimod tage hånd om de egentlige ledelsesopgaver.

Den store udfordring for lederuddannelsen er at få disse principper fæstnet hos de ledere der tidligere har været reddere indenfor Falck. De skal lære at de ikke længere kan læne sig op ad de praktiske opgaver, men derimod skal lægge disse i hænderne på andre.

Lederuddannelsens natur har ændret sig drastisk i forhold til andre artefakter. Den søger i dag at forme en leder der adskiller sig markant fra den tidligere ledertype som der stadig findes mange eksempler på i organisationen. Derudover holder den sig til et smalt niveau af leder, hvorved den f.eks. ikke søger at forandre principperne for topledelse, men udelukkende nye mellemledere. Derudover er den frivillig, og forsøger dermed ikke at ændre eventuelle modvillige ledere.

## 9.4 Traditioner

Falck har naturligvis en lang række traditioner bag sig i kraft af, at det er en gammel virksomhed. Den ene af disse traditioner og efter vores mening et levn fra den tid, da Falck var mere militaristisk er en nytårsprade, der afholdes hvert år i januar måned på de større Falck stationer. Her møder personalet op til paraden, og mange af dem møder i gallauniform. I Falck Nyt fra januar 2007 er der et billede af nytårsparaden på Falck stationen i silkeborg. Her var der fremmødt 85 mand og 25 af disse var iført gallauniform. Efter nytårsparaden er der et mindre traktement, hvor der ved stationen i Silkeborg blev serveret sild, rødspætter og smørebrød. Endnu en tradition til nytårsparaden, er at mindes de medarbejder der afgik ved døden i det forgangne år. Navnen på disse personer fremgår også i Falck Nyt fra januar 2007, hvor der umiddelbart efter koncerndirektørens nytårstale i en rød dialogboks står skrevet: "Mindedes døde", hvorefter navne på de afdøde fremgår. Endnu en af Falcks traditioner er at koncerndirektøren holder en nytårstale til personalet. Denne tale bliver sendt på intranettet og bliver publiceret i Falck Nyt. Her fortæller koncerndirektøren om det forgangne år og om fremtiden for Falck.

En anden tradition som Falck har, er uddeling af Sophus Falcks Mindelegat som uddeles hvert år den 3. oktober, og som er korpsets fødselsdag. Dette mindelegat gives til personer som uden for tjenesten har givet livredende førstehjælp eller ydet en særlig indsats uden for tjenesten samt inden for kategorien særlig indsats for korpset. Dette mindelegat bruges også som en belønning og et retningsspor for de ansatte for at vise en måde hvorpå man kan opnå belønning hos Falck, ved at udvise heltemod.

## 9.5 Historie

### 9.5.1 Oplevelser

Fortællinger fra Falcks dagligdag støder man på mange forskellige steder. Mellem de ansatte er historier en måde at relatere til hinandens hverdag, og lederne forsøger indimellem aktivt at motivere dem til at fortælle:

”Jeg bruger meget energi på at få dem til at fortælle historier, f.eks. ved kaffen i morges var der noget omkring pårørende som folk havde oplevet igennem tiden, sådan nogle ting er vigtige, også at more sig over. F.eks. også om en bil der er løbet fra én ned af en græsplæne engang og hang ud over en kant, den slags tror jeg er vigtigt for at skabe sammenhold” (Bilag 3, l. 776-786)

Redderne bruger aktivt deres oplevelser til at fundere over de positive og negative ting de kan blive udsatte overfor, og dermed foregår der også en erfaringsudveksling. Sådanne historier kan fortælle hvordan forskellige situationer bliver tacklet på en god måde, og indimellem også mere uheldige måder. Disse fortællinger af oplevelser kan være en vigtig del af reddernes kultur, idet de derved har mulighed for at få behandlet mange af de hård psykologiske ting, som de kommer ud for i hverdagen. Ting som til tider kan være uforklarlige og meningsløse, og som på en eller anden måde skal tillægges en mening, for at få medlemmerne til at reagere på dem. Herved kan de få mulighed for at komme over det utrygge og psykiske belastende del af deres arbejde (Se afsnit. 7.2)

### 9.5.2 Falcks historie, Fortællinger

Sophus Falck er i manges øjne ikke længere en *person*. Når man ser på Sophus Falck tænker man ikke ”han røg pipe” eller ”han haltede lidt på højre ben da han blev ældre”, han er derimod *blevet* sine værdier:

”Vi skal holde fast i Sofus. Hans historie, den fortælling der ligger deri, er det vigtigt, at vi bliver ved med at fortælle hinanden” (Bilag 3, l. 768-771)

Sophus Falck er *hjælpssomhed, integritet, osv.* og det er den måde han bliver videreført på. Der dog undtagelser. Ikke alle ser Sophus Falck med de samme øjne, men tydeligt er det dog, at det er denne måde Sofus *bruges* af Falck organisationen: at minde folk om hvad Falck *ånden* var, og hvordan den stadig bør være <henvis her til Schein+grundlægger har stor betydning>.

Nyere Falck-historie spiller også en rolle i forhold til organisationens kultur. Den dækker over forskellige epoker, og forskellige opfattelser af Falck som organisation. Eksempler på dette kan være dengang Falck blev registreret som aktieselskab, og Falck-familien ikke længere var ejere af virksomheden. De har dog stadig den dag i dag en centralt i forhold til organisationen, som vi tidligere har nævnt blev der flaget på halvt da en af familiens medlemmer for nyligt afgik ved døden.

En af de andre centrale hændelser i nyere tid var sammensmeltningen Group4Falck, hvor redningsdelen pludselig kun var en lille del af en større organisation, denne periode har haft stor indflydelse på de ansatte:

”Man kan sige at redningskorpset blev en mindre og mindre del, så i det øjeblik redningskorpset blev solgt fra blev det ligepludselig kerneproduktet og fylder dermed mere i den samlede bevidsthed” (Bilag 6, l. 263-269)

Vi får også en beskrivelse af effekten af denne splittelse:

”Det var faktisk en rigtig god oplevelse for den enkelte medarbejder. [...] Det var helt klart nogle gode meldinger der kom fra medarbejdernes side på det tidspunkt, og også udtalt fra fællestilidsfolk der sidder i vores direktion osv. [...] Jeg tror ikke at der er nogen i organisationen der har sagt noget negativt om det.” (Bilag 6. L. 273-287)

Sådan en situation viser sig dermed at være en øjenåbner. Dengang lige meget for ledelsen og for medarbejderen. De ”hårde tider” fører en nyt, klarere, syn på Falck med sig.

## 9.6 Funktionalistiske værdier

### 9.6.1 Ekstern tilpasning

Grundlaget for Falck-organisationen har rod i Sophus Falcks værdier og i organisationens historie. Det stiller dermed større krav for til de valg der foretages når organisationen skal tilpasses omverdenen: Hvis man vil bevare Falcks kultur må man ikke gå på kompromis med basisværdierne. Vi har nævnt Falcks tidligere opkøb, og sammensmeltning, med vagtfirmaet G4 som helt afgjort var en organisation med nogle andre værdier end Falck. Dette betød at det gamle Falck, der nu kun var en lille del af en større organisation, kom ud i en identitetskrise hvor ansatte og ledere pludselig ikke var helt sikre på hvilken organisation de virkelig arbejdede for.

Forandring af organisationen indebærer at man, til en vis grad, ændrer både værdier og artefakter, samt at ledelsen søger at undgå at forandringen ikke har negativ indflydelse på andre værdier. Paramedicinen er f.eks. et tegn fra ledelsen, på en værdiændring der fortæller, at de nye tider med en øget specialisering er positivt for, og kompatibel med, Falcks klassiske værdier. Samtidig er det en lederudfordring at forhindre denne nye faggruppe i at skade grundlæggende værdier som sammenhold og dermed hjælpsomhed. Den største risiko ved forandring er hvis afstanden mellem virkeligheden og værdierne bliver

for stor, vil organisationen miste troen på virksomhedskulturen og dermed vil den langsomt blive erstattet af en kultur baseret på de egentlige værdier.

Det eksterne pres på organisationen er delt i flere punkter: Det største pres kommer fra de største kunder, det offentlige, og dermed fra politisk side (Bilag 5, l. 90). Falck skal hele tiden forstå at tilpasse sig disse krav, men samtidig bevare den kultur som nu engang er indbegrebet af Falck.

### 9.6.2 Magt og status

Falck-kulturen er rig på kilder til forskelliggørelse af organisationens medlemmer. Uniformer sørger både for at samle faggrupper, men samtidig adskille dem for folk med andre arbejdsopgaver. Materiel som f.eks. køretøjer er tydelige, og dermed muligt grundlag for at forandre de ansattes indbyrdes status. I forrige afsnit er vi dermed stødt på mange artefakter der har indflydelse på de ansattes magt og status. Derimod har organisationens medlemmer, ikke mindst organisationens strategiske og daglige ledelse, tilsyneladende stor interesse for at modvirke det. Dette placerer hele organisationen ved en skillevej der stiller spørgsmålet om det virkelig er det bedste for organisationen at holde på denne ubetingede ligestilling af alle grupper af ansatte, når fremtiden på mange områder byder på en yderligere specialisering og dermed kompartmentalisering af organisationen.

Skal man være lidt fræk, kan man sige at tanken om at *holde alle lige* er en efterladenskab fra den tid, da der var én Falck-mand som kunne varetage alle redderens opgave indenfor Falck. Der er ingen tvivl om at denne redder ikke eksisterer længere. De enkelte falckreddere identificerer sig efterhånden sig selv mere individuelt, og ikke nødvendigvis kun som et tandhjul i en større maskine, og deres krav stilles derefter:

”Ønsket om at man er mere individuelt narsende over for den enkelte medarbejder er stærkt stigende. Behovet for at man udlever sine *personlige* ambitioner er også stigende.” (Bilag 6, l. 300-307)

Vi har kunnet se tendenser af, at der er ved at ske en ændring af denne lighed pga. øget specialisering, hvilket betyder, at der er ved at ske en øget opdeling af medarbejderne og derved er der tendenser til, at der er ved at komme en ny hakkeorden blandt redderne (teoriafsnit s 21)

Konkurrence fra omverdenen, på forskellige arbejdsområder, har betydet at Falck har måttet specialisere sig for at bevare sin forretning. Fra politisk hold har der været både direkte og indirekte krav om øget kvalitet indenfor de enkelte opgaver, hvilket igen har betydet at Falck har været nødt til at øge specialiseringen indenfor f.eks. ambulancekørsel og redning. En afsmittende effekt af specialiseringen er et øget uddannelsesniveau hos forskellige grupper af reddere, hvilket for nylig kom til udtryk i forbindelse med Falck-konflikten:

”Jeg tror at vores ledelse i forbindelse med konflikten har fået en a-ha oplevelse, hvor man har fundet ud af at det ikke er alle steder i geografien man har godt nok fat i *den enkelte medarbejder*” (Bilag 6, l.444-450)

Mange artefakter har dermed indflydelse på ansattes magt og status, men ledelsen har en stor interesse i at modvirke dette. (Eleven skal ikke hele tiden lave kaffe, paramedicinen skal også vaske bilen). Problematik fordi man står i et vadested. Tanken om at holde alle lige er en efterladenskab fra den tid hvor falck-redderen tog sig af alle opgaver, og det derfor var strengt nødvendigt at alle var lige gode til det.

Før man kan have forhåbning om en øget individuel opmærksomhed er der dog også en anden faktor der spiller ind, nemlig det fintmaskede net af skriftlige aftaler imellem Falck og fagforbundene. Disse er blevet skabt i en årelang magtkamp imellem de to parter, og vil derfor være en stopklods for eventuelle ændringer, uafhængig af hvor fornuftige, da ingen af parterne har tænkt sig at "opgive erobringer". Noget kan også tyde på, jf. konflikten, at fagforbundene *selv* ikke har nær kontakt til deres medarbejdere, da de også til stadighed forsøger at beholde folk i den samme ensartede gruppe. Det er selvfølgelig en problematik der gælder en helt anden organisation, men for Falck betyder det at det i hvert fald ikke er derfra de skal forvente et pres for at forny sig.

I Falck Nyt finder vi følgende citat fra en fagforeningsrepræsentant som tydeligvis er blevet overrasket over dette:

"Historisk set har ledelsen repræsenteret den ene side og de faglige repræsentanter den anden. Vi har denne gang oplevet at der var to røster på den ene side. Der er kommet en ukontrolleret stemme, som har blandet sig" (Falck Nyt, 2007-7, s. 5)

Dermed kunne noget tyde på at Falcks ledelse ikke er de eneste der ikke har godt nok fat i den enkelte medarbejder.

### 9.6.3 Ledelse

#### 9.6.3.1 Den nye Falckredder

Ud fra vores interviews kan vi se, at der inden for Falck er ved at ske en ændring på den måde som Falck personalet arbejder på. I "gamle" dage var det normalt at Falck manden kunne udføre alle opgaverne uden at det gav problemer. Den ene dag kunne han køre i kranvogn for den næste dag eller selv inden for den næste time kunne han køre i en ambulance.

"dengang midt i 80'erne skulle man simpelthen alt...hvis I kan huske dengang hvis man åbnede en gammel Opel så var der en stor motor, hvor man kunne rykke tændrør ud man lige kunne file i. Det kan man slet ikke i dag. Åbner man motorrummet på en bil, er det fuldstændig kompakt, hvor de sætter et stik i og aflæser på en computer." (Bilag 2, l. 588-606)

Det samme er ved at ske inden for det præhospitale område og ambulanceområdet, hvor alt udstyr er helt anderledes ind for 20 år siden Denne udvikling, hvor der kræves mere specialisering for at løse de pålagt opgaver vil alt andet lige betyde, at der vil ske en ændring ansøgerskarens sammensætning. Det kan allerede ses nu, hvor Henrik Rytter fortal-

te os, at flere og flere af ansøgerne havde en gymnasieeksamen, hvor det førhen var håndværkerne der søgte ind til Falck.

Man kan sige, at det for gruppen af Falck personale ikke vil betyde det helt store for deres gruppekultur, hvis der engang i mellem kom et nyt medlem til gruppen med en anden baggrund end den traditionelle. Det nye gruppemedlem ville hurtigt blive assimileret af gruppen. Men som vi har beskrevet under artefakter kan vi se, at der inden for de seneste år og de næste år frem i tiden vil ske en ændring af sammensætningen af Falck personalet, idet flere ældre går på pension og mange nye bliver ansat. Det vil betyde, at der vil ske en ændring af grænser og kriterier for optagelse og udstødning i grupperne [X]. Pludselig kan de nye komme i overtal, og de ønsker at gøre tingene på en helt anden måde end de ældre og de forventer og stiller også andre krav til Falck som organisation, idet de har en helt anden baggrund.

”de unge reddere der kommer ind, har lidt andet syn på de sager. De finder sig i mindre med hensyn til trælse vagter og i den dur, men det er stadig en hel anden form for engagement....Der er en aldersmæssig gruppering samtidig med at der er en faglig gruppering. Det generationsskifte der er ved at ske er uundgåeligt, og det vil helt klart have indvirkning på Falck.” (Bilag 5, l. 192-205)

Ændringer på det personalemæssige område vil i fremtiden stille store krav til lederen, idet den nye sammensætning kan resultere i store forskydninger i kulturen, og her er det så vigtigt, at lederen og den øverste ledelse får styret kulturen i den rigtige retning, således at personalet stadig lever op til værdierne. Ønsker den øverste ledelse at ændre på kulturen, står Falck på nuværende tidspunkt i en god position. Som Schein skriver, forsøger alle mennesker at opretholde en ligevægt, men da pga. at den store udskiftning af personale medfører det, at der opstår en uligevægt i organisationen, og på et sådan tidspunkt har den strategiske ledelse mulighed for at der kommer til at ske en kulturforandring. Det kan f.eks. være at man ønsker medarbejderne skal være mere fleksible og ikke hele tiden skal arbejde efter reglerne.

Truslen for Falck er naturligvis, at de nye medarbejder kommer med helt andre værdier og de derved bliver vanskeligere at styre retning af den ”rigtige” Falck kultur. Men her virker det som om, at der ikke er sket den store ændring omkring ”drivet”, der får folk til at søge ind i Falck.

”at det drive folk har for at komme ind til faget, er det vi arbejder på. Det er, at man skal have noget specielt ud af at, nu tager jeg redergruppen som eksempel. Man får noget specielt ud af at være reder, man får en tilfredsstillelse i sit liv og man får nogle livsoplevelser, som man bliver stærk af, samt nogle sjove.” (bilag 2, l. 412-419)

Schein beskriver, som vi har nævnt i vores teori (Afsnit 7.2.2), at kulturændringer kan inddeles i tre faser, nemlig *optøning*, *restrukturering* og *genfrysning*. Efter vore opfattelse befinder Falck-kulturen i forhold til den nye redder sig i starten af en restruktureringsfase.

Falck har allerede indset at der skal ske noget nyt, og de har påbegyndt denne ændring, men hvad det præcist vil betyde er endnu ikke sikkert.

### 9.6.3.2 Lederprofiler

Inden for dette område, kan vi se, at der er ved at ske en ændring af de lederprofiler, som Falck søger. Det kan vi se ud fra, at Falck pludselig er begyndt at søge ledere uden for organisationen samtidig bliver de medarbejdere, som ønsker at blive leder sendt på et potentiel lederudviklings seminar.

På udviklingsseminaret bliver de testet på, om de har de rette lederegenskaber der skal til for at blive leder i Falck. Falck er begyndt at have større fokus på lederne og lederudvælgelsen. Førhen var det vigtigste, at man som leder var en god redder og havde styr på alt det tekniske personel. Det man gik efter hos en leder, var at de var faglig dygtige (bilag 3, lin. 84-85). Nu er personaleledelse kommet i fokus. Helle Dam er et eksempel på en leder der er kommet udefra, og hun forklarede, at hendes jobsamtale havde båret præg af, at man søgte en leder, med egentlige lederegenskaber og ikke en dygtig falck-teknikker.

”I de spørgsmål de stillede var det helt tydeligt at det var en leder de søgte, og ikke en der skulle kende forskel på A og B slanger.” (Bilag 3, lin 107-109)

Falcks søgning efter ledere der kommer udefra bunder i et ønske om at være bedre rustet, som organisation, til at tage sig af den individuelle medarbejder. Vi har tidligere fastslået at der er mange tegn på at udviklingen går i denne retning, og vi har også påpeget at Falck som organisation står overfor nogle massive udfordringer på dette område.

Samtidig er det en proces som ikke kun mellemlidelsen skal tage del i, men også topledelsen. Det nytter ikke meget hvis de værktøjer topledelsen har til at styre mellemlidernes arbejde, ikke er blevet fornyet til at tage hensyn til denne, for Falck, nye form for ledelse. Den strategiske ledelse skal være opmærksom på at tage individuelle hensyn, nøjagtig som den daglige leder skal tage hensyn til den individuelle redder.

I springet fra redder til leder sker der også et værdihop. Selvom det er de samme værdier de arbejder under er der stor forskel.

### 9.6.4 Mission og strategi

Når vi tager udgangspunkt i Falcks mission, nemlig at arbejde for at forebygge ulykker, sygdom og nødsituationer, at redde og hjælpe forulykkede og nødstedte hurtigt og kompetent samt at rehabilitere syge og tilskadekomne, er vi af den klare opfattelse, at der her blandt både ledelse og medarbejderne er en fælles forståelse for denne opgave. Alle som vi har mødt i organisationen, er meget stolte over, at de arbejder i en organisation, hvor deres opgave er at hjælpe og redde mennesker i nød. Vi følger, at mange netop har valgt at arbejde for Falck netop på baggrund af den mission som Falck har som organisation. Når vi ser nærmere på Falcks strategi/vision nemlig, udvikle en betydende international virksomhed, der arbejder bredt inden for assistance, healthcare, beredskab, redning og genoptræning, følger vi ikke, at medarbejderne har den samme opbakning om visionen,

som de har til missionen. Når talen i vores interviews kommer til at dreje sig om visionen, nævnes det generelt blot, at det for Falck som virksomhed er nødvendigt at ekspandere internationalt for på den måde at overleve som virksomhed. Vi mener derfor, at Falcks mission har fuld opbakning blandt medarbejderne og ledelsen, og at de forsøger at leve op til denne mission, mens visionen blot er noget der befinder sig i baghovedet på medarbejderne og ikke noget der har den store interesse.

### 9.6.5 Værdier for ansatte og ledelse

Som tidligere fortalt, har Falck seks værdier som ledelsen og medarbejderne skal leve efter. Disse er: Tilgængelig, hurtig, hjælpsom, handlekraftig, kompetent og troværdig). Vi vil i det følgende afsnit belyse, om lederne efterlever og har mulighed for at efterleve disse værdier i forhold til dem selv og i forhold til deres medarbejdere. Vi vil kun sætte fokus på de værdier, som

#### 9.6.5.1 Tilgængelighed

Her tænker vi på, at den enkelte stationsleder er tilgængelig for sit personale. Vi mener, at det for lederen er vanskeligt at leve op til værdien tilgængelighed. Det uanset om han gerne vil være mere tilgængelig overfor sine medarbejdere, er der ting i organisationen, der gør, at han ikke har den store mulighed for at være tilgængelig for de medarbejdere som han har under sig. Baggrunden for dette skyldes, at lederen for det første har mange mand under sig. Henrik Rytter siger, at en stationsleder ca. har 60-65 ansatte under sig plus ca. 50 deltidsansatte. Da mange af disse møder på forskellige tider af døgnet samt nogle kun møder engang imellem (deltidsansatte), vil det være vanskelig at møde lederen, når de f.eks. møder om natten. Derudover er der den geografiske problematik, at de ansatte kan være spredt ud over et større geografisk område på mindre Falck stationer. Dernæst er der mange møder som mellemlederen skal deltage i. Jørgen Balle nævner, at han er til møde minimum to gange om ugen. Da han har langt at køre, vil hele dagen næsten gå med at være væk fra sin station. Foruden mødeaktivitet har lederen fået pålagt en del administrative sager, idet Falck på et tidspunkt skar en stor del af kontorsektoren væk. Det betyder, at meget af arbejdet for en mellemleder går med administrative opgaver, hvorfor han ikke får så meget tid til personaleledelse. Det er også modstriden i forhold til det der står i Falcks personalepolitik fra 2006, hvor der er beskrevet at god ledelse er karakteriseret ved synlighed og at effektiv ledelse sker via dialog og kommunikation. Det kan for den enkelte stationsleder være svært at leve op til disse krav, som der er givet i personalepolitikken, når han ofte er væk, har meget administration og personalet er spredt over et større område. Vi har den opfattelse, at de mellemledere, som vi har interviewet, er klar over, at de har svært ved at leve op til denne tilgængelighed, og samtidig her de også klar over, at yderste vigtigt for medarbejderne at de er tilgængelige og viser en vis nærhed overfor de ansatte.

"Det er vigtigt at jeg er her så meget så muligt." (Bilag 6, l. 383-384)

"Jeg ser at personale nursing fylder mere og mere" (Bilag 6, l. 300-301)



Det bliver derfor vanskeligt at leve op til værdien tilgængelighed, når man ser på tilgængelighed i forhold til medarbejderne. Det betyder, at denne værdi bliver det som Schein kalder en skueværdi [x]. Vi kan dog ane, at der hos den strategiske ledelse er ved at ske det, som Schein kalder korrektion, idet den strategiske ledelse pga. dette års arbejdsnedlæggelse har fået øjnene op for, at der ikke er nok mellemledere i Falck organisationen. Disse var som før nævnt i afsnittet Falck Casen blevet reduceret med 30 procent. Nu lyder det til, i hvert fald i henhold til Falck Nyt 2007-7, at der skal ansættes flere ledere, og det skal ske i takt med, at priserne på kontrakterne bliver løftet.

### 9.6.5.2 Hurtighed

Om lederen er hurtig til eksempelvis at tage beslutninger, er ikke noget, som vi er stødt på i vores undersøgelse, og er heller ikke noget vi specielt har beskæftiget os med. Når vi tænker på en leder i Falck og hurtighed, tænker vi på, om han kan træffe hurtige beslutninger på et skadested, og det er helt uden for vores projektramme.

### 9.6.5.3 Hjælpsomhed

Generelt mener vi, at mellemlederne også har den generelle hjælpsomhed som alle Falck ansatte besidder. I alle de interviews vi har haft, er det meget gennemgående, at der tales om hjælpsomhed, og at man som ansat i Falck skal være hjælpsom. Helle Dam, der kom udefra, følte, at hun mødte meget stor omsorg og hjælpsomhed, da hun startede som leder i Falck, og hun fortsætter med at sige, at hun føler, at hele organisationen er gennemsyret af hjælpsomhed (bilag 3, l. 240-241). Her mener vi, at vi klart ser en udpræget værdi hos Falck, da det virker til, at alle er hjælpsomme. Det er ikke kun i Helle Dams interviewet, at denne hjælpsomhed kommer frem. Det viser sig i alle vores interviews. Derfor er denne værdien "hjælpsomhed" meget virkelighed blandt lederne og medarbejderne i organisationen. Hvis vi vender blikket mod Schein teori, siger hjælpsomhed noget om, at hjælpsomhed har været med til at skabe dele af medarbejdernes adfærd, nemlig den del som Schein kalder udvikling af normer for intimitet, venskab og kærlighed.

Det vi her har beskrevet omkring hjælpsomhed er internt i organisationen, men vender vi blikket mod eksterne faktorer, nemlig kunden (her tænker vi på menig mand), viser det sig også her, at både mellemlederne og medarbejderne tænker meget på at hjælpe kunderne, når hjælpsomhed sættes i forhold til økonomi. Selvom medarbejderne bliver mødt med mange måltal, som de skal opfylde, kan vi ud fra vores interviews se, at medarbejderne og mellemlederne som første prioritet har det, at være hjælpsomme overfor kunderne.

"For et par år siden var det oppe at vende, der hørt vi til det gamle Viborg Amt, hvor vi blev målt på hvor lang tid det tog at aflevere patienten på sygehuset. Det var det vores klare holdning, at det tager den tid det tager, for vi har med mennesker at gøre" (bilag 5, l. 72 -79)

Der er dog stadig den klare holdning, at man omkring forholdet mellem økonomi kontra hjælpsomhed befinder sig på en balancebom, idet virksomheden naturligvis skal tjene penge så der kan komme et overskud. Men kommer der et krav fra politisk side eller fra

den strategiske ledelse, som kan resultere i, at servicen overfor kunderne bliver ringer kan det naturligvis give konflikt. Men her viser det sig også, de interviewede ikke vil lade økonomi komme før patienternes velfærd.

”men en ting er sikkert, vi kan ikke lade det gå ud over patienterne, og det har vi aldrig nogen sinde gjort” (bilag 5, l. 100-103).

#### **9.6.5.4 Handlekraft**

Værdien handlekraft afspejler et ønske om at enkelte personer i organisationen, samt organisationens dele, har den mulighed for handlekraft der er nødvendig i deres daglige arbejde. Dette omfatter mellemlideren i form af sin personaleledelse har mulighed for at være handlekraftige overfor sine ansatte, samt den enkelte redders mulighed for handlekraft ude ved at skadessted.

Vi mener at kunne genkende tendenser af, at det som mellemlider kan være svært at være handlekraftig. Det skyldes, at mellemlideren ikke har de store muligheder for at bruge belønning og sanktioner over for de ansatte. Han har ikke mange værktøjer at gøre godt med, idet organisationens struktur har samlet alle disse muligheder i en central instans. Her tænkes udelukkende på strategisk planlægning af vagt samt opgaver til personalet. Mellemlideren har ikke mulighed for at give meget belønning til medarbejderen. Han har f.eks ikke mulighed for at beslutte, at den dygtige redder, skal på et videreuddannelsesforløb. Stationslederen har mulighed for at indstille redderen til videreuddannelsen. Men det er centralt, der bliver taget beslutning om reddern bliver sendt af sted på kurset. I sidste ende kan manglende muligheder for motivation af medarbejderne betyde at de enten ikke beholder interessen for deres arbejde og finder et andet, eller at de ikke gør deres bedste, da det alligevel ikke bliver påskønnet nok.

For den enkelte redder er det noget andet. Når endelig redderen er sendt af sted på en opgave, ophører den øvrige organisations indblanding, og redderen står selv med ansvaret og frirum til at tage beslutninger, hvilket giver mulighed for den nødvendige handlekraft.

### **9.7 Grundlæggende antagelser**

Vi har, i stil med Scheins 5 grundlæggende antagelser (Se afsnit x), dannet en række grundlæggende antagelser om Falck. Disse er skabt ud fra hvad vi har lært om Falck i alle de foregående afsnit, og vi vil diskutere hvad hvert enkelte antagelse betyder for organisationen (samt evt. omverdenen). Samtidig vil vi, også inspireret af Schein, forsøge at føre disse antagelser tilbage gennem de overliggende niveauer og diskutere sammenhængen imellem disse.

**Figur 7** Operationalisering af Schein's Grundlæggende Antagelser

Scheins antagelser	Grundlæggende antagelser i Falck
Menneskehedens forhold til naturen	Vi er det bedste valg
Virkelighed & sandhed	Mennesket er hjælpsomt
Den menneskelige natur	Alle er lige
Menneskelig virksomhed	Opgaven skal løses
Menneskelige relationer	Der skal genereres et overskud
	Vi er styret af traditioner

### 9.7.1.1 Vi er det bedste valg

I organisationen, specielt blandt de ledende medarbejdere vi har talt med, er der en grundlæggende antagelse om at Falck rent faktisk er det bedste valg, når det kommer til at få løst de opgaver der er Falcks speciale. Men mere generelt er der en opfattelse af at Falcks samlede erfaring, uddannelse og generelle knowhow er unikt.

Opfattelsen er dermed også, at hvis der en dag var en anden organisation der gik ind og overtog Falcks marked og opgaver, ville det i det store hele komme til at ligne Falck. Overfor mindre, og mere almindelige virksomheder er opfattelsen at den ville mangle en sammenhæng og et overblik i opgavevaretagelsen der i sidste ende ville give en lavere kvalitet.

Dette afspejler sig også i forholdet mellem Falck og det offentlige. F.eks. i forbindelse med en politisk sag som redningshelikoptere, ser Falck sig for det første som eksperter når det kommer til den faglige gyldighed af beslutningen, og i næste omgang: om politikerne vælger Falcks forslag eller ej, er Falck under alle omstændigheder de bedst egnede til at varetage opgaven<sup>3</sup>. Samtidig er et af Falcks organisatoriske mål det samme som disse politikeres, nemlig at redde flest mulige mennesker med de færreste ressourcer<sup>4</sup>.

På værdiniveauet er næsten alle værdierne målrettet løsning af denne opgave: både hvad angår at den løses hurtigt men også at der er den bedste kvalitet i opgaveløsningen.

### 9.7.1.2 Mennesket er hjælpsomt

Menneskesynet der kendetegner Falck er positivt, da man som menneske opfattes som hjælpsom, og offervilligt. Profilen af Falckredderen betegnes som en der har et stort behov for at hjælpe andre, rollen som f.eks. frivillig brandmand indeholder en del selvopofrelse.

Denne hjælpsomhed befinder sig også i sfæren omkring Falck, og forbindes i høj grad med Falcks opgaver. En Falckudrykning bærer stor respekt i trafikken, og folk kører frivilligt ad

<sup>3</sup> I samtaler udenfor interview med en af vores respondenter fik vi at vide at Falck havde foreslået at politikerne valgte en løsning der ikke bestod af en helikopter, da man for samme penge kunne redde flere folk på andre måder. Samtidig fik vi at vide at Falck ville være klar til at byde på opgaven, i tilfælde af at politikerne valgte at bruge helikopter.

<sup>4</sup> Det skal dog indskydes her at vi er klar over at Falcks, og politikernes definition af ressourcer ikke er det samme. For Falck er dækker det bredt over mandskab, tid og materiel. For politikerne er det udelukkende økonomi.

vejen når der kommer en ambulance. Ikke kun fordi at reglerne dikterer dette, men fordi opfattelsen generelt er, at når Falck er på vej med udrykning, er det fordi nogen har hårdt brug for deres hjælp.

Den positive menneskeopfattelse er direkte relateret til en af Falcks vigtigste værdier, nemlig hjælpsomhed. Opfattelse der er spredt ud i hele organisationen (Frivillige brandmænd, falckredderen, førstehjælpsundervisning), samt ude i omverdenen (Folk der frivilligt lærer førstehjælp, folk gør en indsats).

På artefaktniveauet finder vi Falcks tidligere motto: Man ringer ikke til falck for at få et nej. Som i dag ikke tages nær så bogstaveligt, men stadig har stor betydning for den enkelte redder. Bliver de sendt ud på en opgave skal der ikke foretages et valg: De er der for at hjælpe. Som nævnt forbindes Falcks udrykningslyde også med hjælpsomhed.

### **9.7.1.3 Alle er lige**

Alle gør en indsats på lige fod, alle skal hjælpes på lige fod og i tilfælde af at der er brug for hjælp skelnes der ikke mellem mennesker, med mindre der ligger *faglighed* til grund for skelnen. Der er ikke nogen etableret måde hvormed man som person overfor Falck kan gøre sig fortjent til at blive opfattet som mere vigtig end andre. Den enkelte Falckredder har heller ikke noget indbygget regelsæt om at visse typer af mennesker, uden nogen bagvedliggende faglig begrundelse, skal behandles anderledes end andre.

På artefaktniveauet har vi det strenge hierarki og uniformeringen der iscenesætter Falck som den universelle virksomhed der ikke gør forskel på høj eller lav. Jf. hjælpsomhed overfor, skal falck hjælpe folk der er i nød, uden skelnen til om de som mennesker har gjort sig fortjent til det. Overfor er Falck det ikke nødvendigt, i tilfælde af f.eks. ulykke og brand at gøre sig fortjent til at få hjælp.

Uniformeringen tjener også til at forberede folk på denne opfattelse, da den tjener til at man som almindeligt menneske heller ikke bliver bedt om at skelne imellem de ansatte i Falck. Bemærk her at i forhold til uniformeringen er der ganske vist forskellige uniformer. Den tidligere omtalte paradeuniform har også stjerner der illustrerer hvilken grad bæren har, men den uniform som omverdenen ser på f.eks. et skadested fortæller udelukkende at der er forskel i de forskellige falckredderes opgaver, og dermed ikke rang. Vi kan se, at den grundlæggende værdi er, at den enkelte Falckredder ser alle som lige, men når vi ser på selve organisationen kan vi se, at man internt ikke har den samme opfattelse af lighed. Her ses der tendenser til at der er en vis hækkeorden alt efter hvilken uddannelse og opgave man har. Denne udvikling ser vi vil vinde mere frem over de kommende år, hvor de enkelte falckreddere bliver mere specialiseret. Det vil derfor betyde, at denne grundlæggende værdi omkring lighed er ved at udvikle sig til en skueværdi, især når der kigges internt i organisationen.

### **9.7.1.4 Vi er styret af traditioner**

Organisationen er i dag styret af nogle værdier der er udformet af en grundlægger, samt blive båret oppe af en lang række traditioner. Ledelsens opgave er i dag ikke at skabe eller

forandre disse traditioner, men derimod at bruge dem som værktøj i forbindelse med ledelse. Potentielt kan dette betyde at der på et tidspunkt kan opstå konflikt imellem det lederen forsøger at opnå, og det traditionerne foreskriver.

En stor del af de artefakter vi er stødt på i Falck er traditioner, eller bliver påvirket af traditioner. Dette gælder næsten alle kategorier af artefakter.

Dog skal det siges, at traditionerne med tiden har ændret sig, og det faktum at de eksisterer den dag i dag måske skal tilskrives en mere generel vilje i Falck til at opretholde dem. De er der bestemt ikke i form af dogmer eller nogen religiøs overbevisning, og vi er overbeviste om at skulle det vise sig at en tradition står i vejen for fornyelse i Falck, vil den også blive ændret eller ophøre med at eksistere.

#### **9.7.1.5 Opgaven skal løses**

Den grundlæggende antagelse er at det er en vigtig opgave, der ofte er baseret på at mennesker har brug for hjælp. Engang imellem kan det endda betyde liv eller død for de mennesker der har brug for denne hjælp. Her er den enkelte redders største motivation at udføre sin opgave bedste muligt, på trods af hvilke strategiske eller økonomiske mål der sættes i den øvrige organisation. For den strategiske ledelse kan der udmærket være andre forhold, som økonomi og regler der spiller ind på opgaveløsningen, men så snart vagtcentralen har sendt redderen ud på sin opgave, slutter organisationens direkte indflydelse og det er op til redderen.

På værdiniveauet finder vi *handlekraft* som mere end nogen anden værdi, legitimerer at falckredderen selv tager ansvar for opgaveudførelsen. På artefaktniveauet er det omgangstonen til kunderne, specialiseringen i uddannelsen samt *historier* og fortællinger der både giver denne legitimitet for Falckredderens valg. Overfor kollegaerne er de bedste fortællinger de historier der tager udgangspunkt i handlekraft, om det så har et humoristisk eller positivt udfald. Uddannelse og faglighed danner baggrund for den enkeltes beslutninger, og støtter samtidig disse beslutninger.

#### **9.7.1.6 Der skal genereres et overskud**

Efter at Falck blev et aktieselskab er den generelle antagelse om at der skal genereres et overskud i virksomheden blevet forstærket. Som familieejet selskab er dette både mindre gennemskueligt, og generelt heller ikke så ultimativt, da familien basalt set selv bestemmer om der skal skabes overskud eller ej, men som aktieselskab er det en stadfæstet regel at der skal skabes et overskud til investorerne, og at dette overskud skal planlægges, og i sidste ende også offentliggøres, og sker der ikke et overskud skal der også redegøres for dette.

Til gengæld er der mange forskellige måder denne antagelse kan gøre sig gældende på de andre niveauer. På værdiniveauet kan man selvfølgelig beskue værdien *hurtighed* ud fra synspunktet om at det skal være økonomisk rentabelt, men det er langtfra hele sandheden. Sandheden er nemlig at der skal være sammenhæng i hele organisationen, og imellem organisationen og omverdenen. Det er ikke blot hvor hurtigt opgaven udføres, men samti-

dig i høj grad hvilken kvalitet. For en organisation som Falck er der et enormt krav til den legitimitet for opgavevaretagelsen som der ligger i befolkningen: For at organisationen overhovedet skal kunne eksistere, skal de hele tiden retfærdiggøre sig over for samfundet. Dette er en meget større og mere nuanceret opgave end blot at redde flest mulige mennesker på kortest mulig tid.

## 10 Symbolistisk analyse

Symboler	Konkrete symboler	Operationalisering
<b>Handlingssymboler</b>	Ritualer	Morgenkaffe Frokostmøde Udsending fra vagtcentral
<b>Fysiske symboler</b>	Køretøjer	Falck køretøjer
<b>Verbale symboler</b>	Logo	Falck-fuglen
	Saga	G4S perioden
	Myter	Det Offentlige Den gamle og den nye falckredder De andre stationer Den gode leder
<b>Verdensbillede/Etos</b>	Verdensbillede	Omverdenen og samfundet
	Etos	Lederen udefra

Figur 8 Operationalisering af symbolistiske analyse

### 10.1 Handlingssymboler

#### 10.1.1 Morgenkaffe- og frokost-møder

Mødeaktiviteten i Falck er ikke stor i forhold til f.eks. en administrativ organisation. Reddernes arbejdstider og den spredte geografi betyder, at man sjældent ser den samlede flok af ansatte på stationen på én gang. Den almindelige mødeaktivitet blandt ledere og medarbejdere sker som regel i form af morgenkaffe- og frokost-møder, hvor flest falckreddere befinder sig på stationen. Denne form for møde bliver brugt til både at informere om, og ofte også diskutere, relevante organisatoriske problemstillinger. Disse "møder" bliver dog også brugt til andet, da vi får fortalt hvordan almindelig morgenkaffe spontant kan udvikle sig til historiefortælling og erfaringsudveksling, et uformelt møde hvor der diskuteres oplevelser redderne imellem. I løbet af vores interviews og stationsbesøg har vi også observeret hvordan skellet imellem redder og leder, og de forskellige typer af reddere imellem, på de mindre stationer, for en tid bliver opløst, og alles ord har lige meget betydning. Når dette sker, er der kun forskel i hvor informerede reddere og ledere er, og indenfor nogle områder er det ikke engang lederen der fremstår som den mest informerede. Udvekslingen af informationer, meninger og fortællinger sker uden nogen fastlagt dagsorden, men dog stadig via en form for. Denne opløsning af hierarkiet i disse meget uformelle møder giver en fordel til den type af leder der ikke er "opvokset" i Falck, men kommer udefra, da de ikke har den samme hierarkiske indstilling, og derfor heller ikke føler sig tvunget til at træde ind i denne rolle. Ud fra vores symbolistiske teorie, kan det betyde, at lederen på disse små stationer bliver set på som en "fellow man", altså en person hvis subjektive holdninger vi kender, og for at kunne forstå hinandens handlinger skal vi forstå hinandens motiver, hvilket medarbejderne nemmere kommer til, når de hverdag interagerer tæt sammen med deres leder.

På de store centrale stationer er der andre mødeformer. Hierarkiet under møderne bliver i højere grad bibeholdt, ledelsesdeltagelsen er mere overlagt, og der bliver i højere grad

gjort brugt af en egentlig dagsorden for mødet. Alt i alt har mødet et klarere formål. De spontant udviklende møder sker langt sjældnere, og selve morgenkaffen og frokosten er mere strikt ritualiseret med faste pladser, tydelige grupperinger. Til forskel fra den mindre station er lederen ikke længere en "fellow man" jf. Alfred Shutz (2005), men nu mere en "contemporary", og gruppen af ledere er også større. Det kan få den betydning, at det for den enkelt medarbejder kan blive svære at forstå lederens motiver for de handlinger som han udfører.

### 10.1.2 Udsending fra vagtcentral

Et andet sted hvor vi støder på en ritualisering i Falck-organisationen er i forbindelse med en udrykning. For den enkelte falckmand er det ren rutine, at højtalere i de forskellige rum på falckstationen kalder ham op ved nummer, og instruktionerne er sendt til hans køretøj. En stor del af en udrykning er en indøvet, og for mange falckreddere, tryghedsskabende handling, der på en gang stiller krav til dem og samtidig bekræfter dem. Udrykningen fra stationen, hvor de røde Falck-køretøjer kører ud fra stationen i kortege har både for falckredderen og resten af befolkningen en dyb indgroet betydning. Det er i denne handling de forskellige dele af organisationen skal arbejde tæt sammen, og den forudgående planlægning skal stå sin prøve. Der venter forude en borger i nød, måske endda et liv der er i fare, og det er her hele formålet og Falck-redderen som person kommer til udtryk. Dette ritual, der i store træk går igen i redningsselskaber verden over, ændrer sig selvfølgelig i takt med teknologien og samfundsmæssige prioriteringer. Hvor udrykningslederen tidligere skulle vente på at få beskeden om udrykningens formål ligger den nu automatisk og venter. Køretøjernes udstyr ændrer sig samtidig meget i forbindelse med teknologiske forandringer, men stadig er det grundlæggende ritual det samme. Det specielle ved dette ritual i forhold til andre ritualer, er at det kun er selve forløbet af ritualet der er fastlagt: tidspunktet er helt og aldeles tilfældigt, og kan optræde på et hvilket som helst tidspunkt på døgnet. Dette betyder at redderen, lige gyldig hvor han befinder sig, skal være klar til at modtage signalet. Set ud fra Alfreds Schuts synspunkt er der her tale om en typificering, idet denne typificering med udrykningen er med til at binde gruppen sammen, da de her har en fælles opgave, når udrykningen kommer.

## 10.2 Fysiske symboler

### 10.2.1 Symbolværdien i uniformer og køretøjer

Falcks uniformer og køretøjer udstråler et professionelt signal. Folk på gaden, får associationer om, at Falck er her for at hjælpe, når de ser uniformerne eller når de ser en ambulance køre forbi. Det betyder derfor, at Falcks uniformer og deres køretøjer har en symbolværdi i samfundet. Foruden uniformen har en signalværdi overfor folk på gaden, har den også den praktiske betydning, at man på et skadested kan se forskel på, hvilken kompetencer den enkelte Falck mand har. Denne forskellighed i uniformeringen får den betydning, at der opstår et internt hierarki på baggrunden af uniformerne og køretøjerne. Som en af de Falck folk vi talte med forklarede, så var der ingen tvivl om, at lægeambulan-



cekørerne og paramedicinerne havde en lidt højere status på baggrund af deres uniform. Det skyldes, at det var langt mere sejt at køre med en læge og køre i en stor Audi A8, der kunne køre langt over 200 km/t. Vi kunne også i Aalborg se en forskel mellem personalegrupperne. Det kunne bla. ses, når der blev spist frokost. Omkring den måde man sad på i Aalborg forklarede Henrik Rytter, at den ene side blev, lidt populært sagt, kaldt den "hvide" side og den side hvor sværdvognschaufføren sad, blev kaldt den "snavsede" side. Ud over at det her drejer sig om faggruppe kommer uniformen også her implicit til udtryk, idet der tales om de "ren" uniformer og de "snavsede" uniformer. For organisationen betyder det, at der på grund af uniformeringen bevist kommer til at ske et skel mellem medarbejdernes faglige kunden, og ubevist kan den forskel også give sig udslag i, at der opstår et skel mellem de forskellige grupper af uniformer. Ud fra vores observationer, mener vi, at kunne lidt forskel på den måde de forskellige arbejdsgrupper opfatter hinanden. Som eksempel kan nævnes, at redderne synes, at paramedicinerne er lidt for fine til at vaske biler, men en redder helt ikke vil trække i det "snavsede" arbejdstøj og komme ud for at skulle slæbe en bil på værksted. Vi mener derfor at det kan give spændinger mellem lederne og de enkelte grupper, og nogle spændinger som lederne hele tiden skal have fokus på, så der ikke bliver gravet for store grøfte mellem grupperne. Denne opdeling skal ikke kun ses i lyset af forskellige uniformeringer, men kan også ses i lyset af, at medarbejdernes "common sense" dannes ud fra et "her" i verden". Det vil altså sige, at den enkelte redder danner sit hverdagsliv inden for den gruppe, som er lige omkring ham, nemlig de medarbejdere som han arbejder tæt sammen med i hverdagen, eller sin makker som han køre med i ambulancen. Det betyder derfor, at det ikke kun er uniformen, der er årsag til denne opdeling af grupperne, men kan også skyldes, at de forskellige grupper ikke har de samme arbejdsopgaver, hvorfor det for den enkelte medarbejder er vanskeligt at se eksempelvis en paramediciner som værende i den samme livsverden.

Selvom vi kan se disse forskellige opfattelser mellem de forskellige grupper, har vi også fået den opfattelse, at så snart alarmen går, arbejder alle grupper/uniformer sammen på godt og ondt. På det tidspunkt ser alle sig selv som et team, der har det mål for øjet, at de skal redde og hjælpe mennesker i nød.

### 10.2.2 Falck-fuglen - den trofaste fugl

Vi er klar over, at emblemet som Falck benytter sig er viser en Falk. Men vi har valgt at kalde den for Falck fuglen, idet vi af mange medarbejdere har hørt, at de benævner den Falck fuglen, og ikke benævner den Falken. Hvorfor medarbejderne kalder den for en fugl skyldes sikkert, at en fugl er lidt mere blød og rund, og som medarbejder er den lidt mere venlig at forholde sig til end det er at forholde sig til en rovfugl. Men Falck fuglen har stor betydning for medarbejderne, idet denne fugl er symbol på den virksomhed de arbejder for, og den samme fugl er for medarbejderne et symbol på redning og hjælp. Altså vil det sige, at Falck fuglen for den enkelte medarbejder er en typificering, et objekt der binder gruppen sammen og som giver dem et tilhørsforhold, når de ser Falck fuglen.

Hvorfor blev Falck fuglen valgt som symbol på organisationen Falck. For at finde svaret på dette må vi sikkert gå tilbage i historien og se på samtiden, da Sophus Falck oprettede sit

redningskorps. Selve symbolet stammer tilbage til oprettelsen af Falck i 1906. Den mest nærliggende forklaring er naturligvis, at Sophus Falck hed Falck til efternavn, hvorfor han via falcken får billedlig gjort sit navn. Men går vi ind og sætter Falck fuglen ind i en mere historisk kontekst kan vi også her finde årsager til valget af Falken og de rød hvide farver.

I 1906 var Danmark og resten af Europa præget af stærke nationale kræfter og Danmark led stadig under vores store nederlag til de tyske stater i 1864, hvor vi mistede Slesvig og Holsten til Preussen/Tyskland. Derfor vil de rød/hvide farver, være et naturligt valg, da disse farver symboliserer danskheden. En anden baggrund for at vælge falcken som symbol kan også være, at mange lande på dette tidspunkt brugte rovfugle som symbol på magt, værtslighed, storhed og suverænitet. Her tænker vi på de tre kejserdømmer Rusland, Tyskland og Østrig – Ungarn samt USA. Ved at vælge Falken valgte Sophus Falck at vise omverdenen, at han ville være selvstændig, uafhængig og at han havde ambitioner om at blive stor. Dernæst kan man jo sige, at falcken er en mere ydmyg fugl i forhold til ørnen, hvilket betyder, at den er mere varm og venlig. Falken er samtidig også en fugl, der kan trænes, og derved bliver den trofast overfor sin træner (mennesket), altså at Falck er trofast overfor sine kunder og samfundet.

## 10.3 Saga/Myter

### 10.3.1 G4S-perioden

Perioden hvor Falck var en del af Group 4 Falck står tilbage som en saga, en del af Falcks historie, i organisationsmedlemmernes øjne. På én gang var det en tid hvor der skete en masse nyt men også en tid hvor der var usikkerhed og forvirring med den del af organisationen der i dag udgør Falck A/S. Falcks rolle i den samlede organisation var med tiden blevet mindre, og samtidig var dens økonomiske rolle til organisationens samlede økonomi også for nedadgående. Da Falck endelig blev skilt ud fra den større organisation var det tiden hvor man igen kunne samle sig om sine kerneopgaver, og de opgaver som falckredderen brændte for. Falck blev derfor "født på ny" og det har efter vores opfattelse haft stor betydning for den enkelte medarbejder. Da Falck kom til at høre til Group 4, var det pludselig som om, at fokus blev flyttet fra redning og over på sikkerhed. Denne ændring af virksomhedsstrategien, fik den betydning for mange af de ansatte hos Falck, at deres baggrund for at arbejde hos Falck, netop redning og hjælpsomhed, pludselig ikke var i centrum, hvorfor de kom til at føle frustrationer, over at det pludselig var sikkerhed der var virksomhedens "varemærke". Vi har ikke helt kunnet finde frem til hvilken frustrationer, som de ansatte følte. Det skyldes sikkert, at det er nogle år siden, at de stod i denne situation. Men mange af de ansatte og ledere som vi har talt med, er meget glade for, at Falck igen har fokus på kernemissionen at hjælpe mennesker i nødt. Herved kan vi forstå, at medarbejderne nemmere har kunnet personificere sig med virksomheden, og med den verden som de lever i. Det vil altså sige, at Falck redderne intersubjektivt lever i den samme kulturelle verden, hvor de typificere sig omkring redning og hjælpsomhed, og det er den verden som de lever i, og den verden som de har interesse i (se afsnit 7.3). Derfor har de vanskeligt ved at relatere sig ind i en anden verden, hvor der pludselig skal tænkes i

andre baner. Baggrunden for dette skal sikkert ses ud fra, at Falckredderne kommer fra samme baggrund og ofte har samme tilgang til verden, når det drejer sig om hjælp og redning. For dem er hjælp og redning en vigtig del af deres verden, og derfor bliver det vanskeligt for dem pludselig at skifte om til en anden tankegang, som tidligere måske har ligget dem meget fjernt.

### 10.3.2 Det offentlige

Det offentlige står i Falck som både den store konkurrent, og samtidig en "åndelig konflikt" i forhold til omverdenen. Falck, som siden grundlæggelsen har været en selvstændig privat virksomhed, bliver ofte, i kraft af sine samfundsmæssige opgaver, forvekslet med en offentlig organisation, hvorved deres omdømme i manges øjne kædes sammen med deres syn på det offentlige. Dette kan siges engang imellem at være en torn i øjet på den enkelte Falckredder, og leder, at omverdenen ikke kan skelne. Samtidig opbygger det en form for uvilje over for det offentlige, altid at blive sammenlignet med medlemmer af en fremmed organisation, i forbindelse med fejl denne anden organisation har begået. De anklagende borgere, retter uberettiget deres lede imod Falckredderens arbejde og organisation.

Ud fra et symbolistisk synspunkt tæller "det offentlige" som *contemporaries*, da de bliver set som en flok der har et helt andet *virkelighed*, og dermed andre grundlæggende værdier og spilleregler, end ansatte i Falck. På mange måder forstår de simpelthen ikke hinanden. Leden ved at blive sammenlignet med denne gruppe gør, at Falck-redderne til stadighed forsøger at adskille sig fra den, og på denne måde skubber de to grupper sig endnu mere fra hinanden.

De steder hvor kløften er lille er eksempelvis de få byer hvor der foregår et samarbejde på de reddernes niveau. Når vi ser bort fra ambulancefolks samarbejde med sygehuse, er der nogle få stationer hvor Falcks brandfolk arbejder sammen med kommunalt ansatte brandfolk, og disse steder vil der givetvis være en anden opfattelse af "den anden" organisation.

### 10.3.3 Sophus Falck

Sophus Falck har også stor i den symbolistiske opfattelse. Det bedste empiriske eksempel vi kan hive frem er citatet fra vores indledning hvor falckdirektør Allan Søgaard Larsen siger

"Det hele er blevet mere Sophus agtigt igen"

Citatet kunne for så vidt også være blevet udtalt af en anden ansat i virksomheden, da den er et udtryk for opfattelsen af Sophus Falcks visioner og værdier, og forestillingen om hvad Falck er.

Sophus' betydning for falck går dermed udover hvad betydningen af buster, billeder og historier, og skulle ledelsen en dag bestemme sig for helt at glemme sophus, vil han stadig eksistere mellem de ansatte.

#### 10.3.4 Den gamle og den nye Falck redder

I Falck er der ved at ske et stort generationsskift, hvilket betyder, at der på nuværende tidspunkt er en stor gruppe af unge reddere som står overfor en stor gruppe af ældre reddere, der er vant til at gøre tingene på en bestemt måde. Myten er her, at de unge nye reddere har meget energi, er mere fleksible, de vil have større udfordringer og personlig tilfredsstillelse og pga. af disse faktorer vil de begynde at bevæge Falck over i en anden og ny kultur, hvilket eksempelvis kan få betydning på, hvordan ritualerne bliver udført. Der er ingen ledere eller afdelinger der endnu er begyndt at analysere, hvad indflydelse de nye reddere kan få på kulturen, men de kan naturligvis være med til at påvirke kulturen. Det skyldes, at der kommer en større gruppe ind i organisationen, der har en anden "stock of knowledge" (Alfred Scultz 2005), idet de har andre erfaringer og baggrunde ind de gamle falckreddere. I dag har en stor del af de nye falckreddere en gymnasial uddannelse, og ser uddannelsen som Falckredder som en sundhedsfagligeudannelse. Hvilken betydning denne relative store gruppe vil få for de gamle reddere kan være svær at spå om, men en mulighed er, at de gamle reddere vil blive udsat for det Alfred Schutz kalder et "chok", idet de kan blive nødt til at bevæge sig væk fra den virkelighed, som for dem har været naturlig i mange år. Vi kan se, at der ud fra denne teori kan ske en ændring af kulturen uden lederens indgriben. Altså vil det sige, at der inde i organisationen kan sker en proces, hvor det egentlig er medarbejderne, der påvirker hinanden via deres "common sense", og denne påvirkning får det resultat, at kulturen begynder at ændre sig og medarbejderne derved får en anden opfattelse af hvad der er rigtigt og forkert.

#### 10.3.5 Stationerne

Vi kan se, at der mellem de forskellige stationer kan være så stor forskel, at der er ligefrem er tale om forskellige subkulturer. Det kommer bl.a. til udtryk gennem den måde, vi hører stationerne bliver vedligeholdt på af personalet. På nogle stationer gør det medarbejderne stolte, når brandbilerne skinner, græsplænen ude foran vokser flot og grøn, mens der på andre stationer ikke er den samme entusiasme. Det er ikke kun gennem materiellet, at der kan ses forskellige kulturer. Den store Aalborg station er kendt for, at medarbejderne er mere "røde og rabiante" end på andre stationer. Der er der gået mere fagforening i den på Aalborg stationen, som en redder sagde til os. Der arbejder de efter reglerne til punkt og prikke. Mens medarbejderne på andre stationer ser lidt mere afslappet på arbejdstidsreglerne.

Vi har også mødt eksempler på, at en station blandt de andre var kendt som brokstationen, og der på denne station, var et dårligt arbejdsklima. Det betød, at personalet fra de andre stationer ikke havde lyst til at komme forbi til en kop kaffe.

Disse forskellige subkulturer på de enkelte stationer, får også den betydning for personalet, at de ikke er nemme at flytte rundt med. Det betyder, at det for eksempel vil være vanskeligt for en redder at flytte fra en Aalborg station til Nørresundby, for han vil helt klart mene, at Aalborg nu er det bedste sted at være. Det er efter vores opfattelse nærmest

som om, at redderne ser deres egen station som deres hjem, og hvis de skal flyttes fra deres hjem kræver det mange menneskelige ressourcer for den enkelt redder.

Selvom vi har fundet og hørt om mange forskellige subkulturer på de enkelte stationer, har vi ikke stødt på subkulturer, når redderne først er kommet "på gaden". Her virker det som om, at der er tale om, at redderne agerer som en samlet enhed, og hvor alle gør tingene helt ens, uanset om man kommer fra Nibe eller Skagen. Så vores konklusion vil være, at når redderne sidder hjemme på stationerne, er der mange forskellige subkulturer, men når de kommer ud i samfundet optræder de ens og kommer til at stå som en homogen gruppe, når samfundet kigger på dem udefra.

### 10.3.6 Den gode leder – idealet på en leder.

Igennem vores interviews og gennemgang af diverse artikler i Falck, er vi kommet frem til en ideale leder i Falck. Vi har valgt at placere ideallederen under myter, idet det er den leder type som Falck skal stræbe efter at få, men samtidig kan den også findes i etos, idet der er tale om et grundlæggende menneskesyn. Ideal typen på lederen er en person, der er meget nærværende overfor sine ansatte, der har tid til dem, har daglig kontakt med dem, og som har hovedvægten af sin ledelse på personaleledelse. Det vil altså sige, at han ikke skal bebyrdes med for mange administrative opgaver, som resultere i, at han ikke kan få så meget tid til medarbejderne. Samtidig skal ideallederen også være lidt inde i Falck arbejdsmæssige opgaver og fagsprog. Det vil altså sige, at lederen, skal kunne forstå fagsproget, når en af medarbejderne kommer med et problem. Skal vi sætte ideallederen i relief til vores teori, må vi sige, at det der stræbes efter, er at få en leder, der opfattes som en *Fellow man*, altså en person, som medarbejderne interagerer med i deres dagligdag. Det skal ses i lyset af, at medarbejderens *common sense* eller hverdagsliv skabes ud fra de ting som er inden for rækkevidde og som i rum og tid er centreret omkring medarbejderen. Derfor er det ud fra en ledelses syn i den symbolistiske teori vigtigt, at lederen er tilgængelig for medarbejderne, hvis der skal ske ændringer.

## 10.4 Verdensbillede/Etos

### 10.4.1 Omverdenen og samfundet

De ansatte i Falck anser i mange tilfælde Falck som de bedste til at varetage de hjælpeopgaver som der er i omverdenen, i den betydning at hvis en nogen skal udføre en bestemt hjælpeopgave må det nødvendigvis være Falck. Falcks store nationale overblik, koblet med de geografisk spredte lokationer giver et forhold til rum og tid som man kan forholde sig til. Som en privat organisation skal der i højere grad handles end tænkes, strategiske beslutninger kan have længere horisont og der kan endda være større vilje til at gøre afgrænsede forsøg hvis usikkerheden mht. succes umiddelbar er stor.

Dette verdensbillede betyder også at andre dele af organisationen hele tiden arbejder på at finde nye muligheder indenfor Falcks område, hvor der ikke bliver gjort en indsats i forvejen. Inden for den del af organisationen som har med sygdomsforebyggelse at gøre,

nemlig Falck Healthcare, arbejdes der på at udpege de dele af samfundet hvor sundhedsbehov ikke bliver dækket, og derefter udtænke den bedste og mest tidssvarende løsning, samt formå at tilbyde en service der opfylder borgernes krav om "her og nu". Et eksempel vi er stødt på i forbindelse med en rundvisning er et Falck-abonnement der er rettet specifikt mod nybagte forældre, med rådgivning, undervisning i førstehjælp til nyfødte osv. Udover at Falck har til formål som organisation at tjene penge, sker det samtidig med det overordnede syn at tilføre noget ekstra til samfundet. Dette sker ikke mindst på grund af den legitimitet organisationen skal opretholde i borgernes øjne, samt den position de søger at opretholde.

#### 10.4.2 Etos – lederen ude fra

For at komme så tæt på myten "den ideelle" leder, der har mere fokus på personalepleje, har Falcks strategiske ledelse besluttet at åbne op for rekrutteringen af ledere ude fra. Den nye leder, der kommer ude fra, er ikke opvokset i organisationen, hvorfor han kommer med en hel anden reference ramme. Det skyldes, at deres meninger og ideer bygger på et *intersubjektivt* grundlag, som gennem deres liv, er blevet skabt gennem en interaktion med personer, der ikke er i Falck organisationen. De ledere der kommer ude fra, har derfor mulighed for at påvirke gruppen i organisationen, men de erfaringer, som de har fået fra arbejdet i andre organisationer. Såfremt de nye ledere, der kommer ude fra får tid til at interagere med deres medarbejdere og andre ledere, vil de blive set som *fellow men*, og det er gennem denne kontakt, at de kommer til at påvirke hinanden. Derfor er det vigtigt, at disse ledere får tid til at pleje medarbejderne, og ikke bliver bebyrdet med mødeaktiviteter, rejser og administrativt arbejde. Sker dette vil lederen ikke blive set som en *fellow men*, men vil i stedet, af medarbejderne, blive set som en "Contemporaries". Altså, lederen ses som en af de folk, der lever i samme verden som os, men som vi ikke har interaktion med. Det betyder, at vi ikke har kendskab til deres subjektive erfaringer, og derfor bliver medarbejderen ikke påvirket af lederens subjektive erfaringer.

## 11 Krydsning af beskuelser

I dette kapitel vil vi ud fra vores analyse foretage en samlet diskussion af vores problemstilling "Hvordan forsøger ledelsen hos Falck at påvirke organisationen". Vi vil i denne diskussion inddrage de observationer, som vi har fundet ved at have benyttet os af en funktionalistisk analyse samt en symbolistisk analyse. I vores analyse, har vi fundet frem til 2 hovedpunkter samt en række observationer, som er interessant i forbindelse med vores krydsning af det symbolistiske og funktionalistiske paradigmer. Vores hovedpunkter, som vi har fundet frem omhandler for det første ledelsen og for det andet omhandler det den nye falckredder. Disse to punkter mener vi har stor betydning på hvordan ledelsen påvirker organisationen, ikke kun på nuværende tidspunkt, men også hvordan de kan påvirke organisationen i fremtiden.

### 11.1 Sophus Falck

Begge paradigmer genkender Sophus Falck som et vigtigt element i organisationens kultur. Der er ej heller stor forskel i den betydning han tillægges, om end han placeres i forskellige kategorier: Med funktionalistiske briller repræsenterer han en personificering af organisationens centrale værdier og organisationens tidlige historie, og for symbolismen karakteriseres hans person som en myte, mht. hvad han repræsenterer, og en saga mht. sin egentlige historie. Selvom han umiddelbart virker lige vigtig for begge paradigmer søger funktionalismen bevidst at gøre ham mere virkelig, ved at han skal være synlig og nærværende, i Falcks tilfælde via buste, mindelegater osv. hvor man aktivt mindes Sophus Falck. Symbolismen kræver ikke på samme måde at han synliggøres. Her optræder han stadig i fortællinger, men findes samtidig i den fælles bevidsthed der findes i organisationens kultur. Ud fra et funktionalistisk synspunkt ville Sofus dermed forsvinde fra kulturen den dag man fjerner statuerne, billederne og hans fortællinger fra organisationens materiale, og ikke længere aktivt mindes ham, hvorimod han i et symbolistisk synspunkt vil bestå så længe organisationens etos stadig er baseret på hans oprindelige ideer.

### 11.2 Den nye falckredder

Ud fra både et funktionalistisk og symbolistisk synspunkt spiller den nye generation af Falckreddere en central rolle. Ændringerne i omverdenens krav til organisationen, samt de ændringer i opgaverne, som organisationen selv har fortaget, betyder, at der er en helt ny type redder på vej, både hvad angår uddannelse og attitude til jobbet som redder. Derimod er synspunkterne splittede hvad angår mulighederne, og nødvendigheden, af håndtering af denne nye generation. *Funktionalismen* kræver at organisationens ledere aktivt håndterer, og søger at påvirke, den nye generation af ledere så de nemmest muligt kommer til at fungere i organisationens hierarki og med organisationens værdier. Dette skal ske for ikke at skabe konflikt i forhold til de eksisterende ansatte i organisationen, samt ophold i udførelsen af reddernes opgaver. Funktionalismen har stort fokus på at lederen skal involvere sig i sin organisation, og at han derfor skal han også træde i karak-

ter når der er tegn på større organisatoriske forandringer. *Symbolismen* er derimod varsom med at foreslå direkte involvering fra ledelsens side. Her skal man danne sig et mere detaljeret indtryk af den nye redders rolle i organisationen: Et punkt er at den ældre generation af reddere udmærket er klar over at der er *brug* for en ny type redder, at de allerede har set skriften på væggen og derfor hilser den velkommen. Et andet punkt er at lederen ikke skal være for bekymret for at eventuelle forandringer i kulturen forårsaget af de nye reddere, da det ikke udelukkende er en god ting. I det hele taget skal man ud fra et symbolistisk synspunkt være varsom med at være for aggressiv i sine forsøg på at tilpasse de nye reddere ind i organisationen, samt tilpasse organisationen til de nye reddere: Man risikere at det får en negativ virkning, og forandringer kan også udmærket ske helt af sig selv. Allerede i dag, kan vi se, at der er ved at ske en ændring af organisationen. Det drejer sig nemlig omkring den øgede specialisering indenfor de forskellige opgaveområder, hvor den enkelt redder bliver nødt til at være specialist, og ikke længere kan varetage alle de forskellige arbejdsopgaver. For os virker det som om, at mellemliderne arbejder imod denne specialisering og gerne vil bibeholde en mere all round redder, men spørgsmålet er om, de kan standse udviklingen, og hvis de forsøger, hvad vil resultatet blive for de nye reddere, der i dag allerede ved ansættelsen er mere fokuseret på en specialiststilling. Ud fra et funktionalistisk synspunkt, har mellemliderne mulighed for at bremse denne tendens, men set ud fra et symbolistisk synspunkt, kan udviklingen blive vanskelig at standse, da det er meget grundlæggende holdninger hos medarbejderne der skal ændres. Vil mellemliderne forsøge at ændre tendensen, kan det ud fra det symbolistiske synspunkt skabe en del konflikt mellem medarbejderne og mellemliderne.

Fælles for de to synspunkter er, at det faktisk ikke er nødvendigt at se på problematikken som en isoleret *sag* der skal håndteres, men i højere grad som noget der skal bearbejdes via de rette ledelsesmæssige principper. I sidste ende får man ikke noget ud af at tage specielt hensyn, når der er tale om at der skal foregå en integration.

### 11.3 Ledelse

Hvor vi tidligere har gennemgået hvordan hhv. de funktionalistiske og symbolistiske paradigmer giver lederen i en organisation vidt forskellige muligheder for at påvirke organisationens kultur, er der samtidig enighed om at han skal være nærværende for sine ansatte samt, at han skal være foregangsmand når det gælder spørgsmål om organisationens værdier. Vi har også diskuteret, hvordan de to paradigmer forholder sig forskelligt til lederens mulighed for at påvirke kulturen, og hvornår disse muligheder bør benyttes. I vores funktionalistiske analyse argumenterer vi for at mellemliderne i Falck også gennemgående har opfattelsen at det er vigtigt for dem at være nærværende overfor deres medarbejdere. Samtidig mener de at dette nærvær giver dem mulighed for, direkte og indirekte, at påvirke kulturen i den retning de ønsker. Alt i alt har disse ledere altså en udpræget funktionalistisk tilgang til deres rolle som leder. Ifølge symbolismen ville de i nogle tilfælde derfor komme til kort, da man ikke blot som leder kommer med nye tiltage, og så forvente at de bliver accepteret. Vi ser dog samtidig tegn på, at lederen, selvom han overvejende har en funktionalistisk holdning til ledelse, er klar over, at det ikke er ligetil,



at ændre de grundlæggende holdninger hos medarbejderne. Kløften imellem paradigmerne synes størst hos mange at de tiltage der kommer fra den strategiske, øvre, ledelse, til tider ikke finder indpas hos medarbejderne, idet nogle af de mangler en forankring og forståelse blandt virksomhedens ansatte.

#### **11.4 Stationer**

Falck stationerne har et meget funktionelt udseende. De er ikke særligt prangende, og ved indretningen, har man hovedsagelig tænkt på at de skal være en praktisk indretning. Ved brug af Falckfuglen og deres eget flag på alle stationerne, skabes der udadtil et billede af ensartethed. Det er den opfattelse som man får ud fra et funktionalistisk synspunkt. Det ses dog også ud fra det funktionalistiske synspunkt, at der er forskel på stationernes kultur, især når det drejer sig om hoved stationen på den ene side og de andre "små" stationerne på den anden side. Denne forskel skyldes ud fra et funktionalistisk synspunkt primært et mere strukturelt problem. Når man går i dybden med undersøgelsen og ser på stationerne ud fra det symbolistiske synspunkt, ser vi ikke længere denne ensartethed, men pludselig ser vi stor forskel på stationerne og deres betydning. For det første får stationerne pludselig mere liv. Vi kan se, at stationerne internt er meget forskellige fra hinanden. Det kommer helt an på hvilket personale, der er på stationerne, idet disse medarbejdere har vidt forskellige baggrunde, og derved vil der være forskellige kulturer på stationerne, da det er begrænset hvor meget medarbejderne interagerer i hverdagen. Den enkelte Fackredder stationen som sit andet hjem. Det skyldes naturligvis, at han nogle gange sover på stationen, han bader på stationen og at han opholder sig der i 24 timer. Det betyder, at redderne på de enkelte stationer bliver tæt knyttet sammen og får et meget specielt forhold. Derfor vil det for den enkelte redder være vanskeligt at skifte station. Da vi har fundet frem til, at der er stor forskel mellem de forskellige stationer, skal man være opmærksom på, at man som leder ikke kan forvente, at det som er god lederstil det ene sted, ikke nødvendigvis er god lederstil på en anden station.

#### **11.5 Andre observationer**

Udover de foregående punkter hvor vi kunne pege på nogle klare forskelle og ligheder imellem det funktionalistiske og det symbolistiske paradigme, er vi også stødt på observationer der på samme måde går igen, men bliver beskuet fra helt forskellige vinkler.

## 12 Konklusion

I forbindelse med besvarelse af vores konklusion, har vi valgt at opdele den i to dele. Den første del omhandler vores problemformulering mens den anden del omhandler brugen af interplay, hvor vi benytter os af to teorier fra to forskellige paradigmer. Det har været en udfordring for os, og vi synes, at det for læseren kan være interessant at høre lidt om, hvad vi er kommet frem til ved at benytte os af interplayet i forbindelse med opgaven.

### 12.1 Ledelseskulturen

Problemformulering: **Hvordan er ledelseskulturen i Falck, og hvordan påvirker denne kultur medlemmerne i organisationen?**

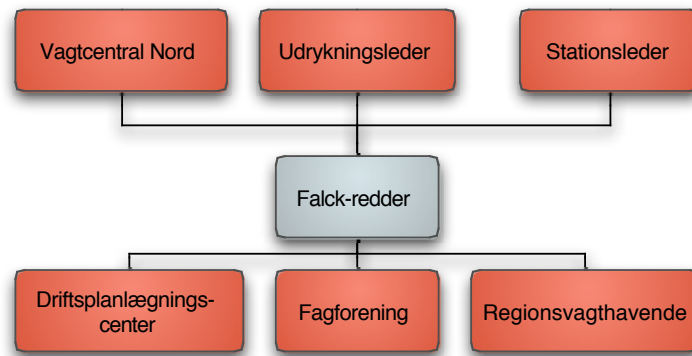
Vores brug af to forskellige paradigmer har hjulpet os til at pege på nogle emner, og samtidig hjulpet os til at vurdere hvilke af vores fund der er de vigtigste. Samtidig har de givet en større indsigt i de mange facetter der ligger i kulturen hos en organisation som Falck. De problemer vi opdager ved hjælp af begge perspektiver, belyses på en helt anden måde end hvis vi blot havde brugt et enkelt perspektiv, og giver samtidig flere valgmuligheder når det kommer til løsningen af problemerne.

#### 12.1.1 Ledelse

Som vi har påpeget flere gange tidligere i dette projekt er ledelseskulturen i Falck præget af at være meget hierarkisk opbygget. Enkelte steder i sådan en grad at det begrænser de enkelte lederes muligheder for at lede deres ansatte. Med dette mener vi at lederkompetencerne, og mulighederne dermed mulighederne for ledelse, er blevet så fragmenterede at der ikke sidder en enkelt leder<sup>5</sup> der har adgang til alle de normale *ledelsesværktøj*. Dette gælder f.eks. stationslederne, der ikke har mulighed for, i udstrakt grad, at motivere og sanktionere de medarbejdere de har under sig, da disse kompetencer ligger helt andre steder i organisationen. Samtidig lider de enkelte ledere på nogle områder af at have meget begrænsede tidsressourcer, da de skal varetage en lang række administrative opgaver som ikke har ledelsesmæssig karakter. Disse opgaver kunne lige så godt varetages af almindeligt kontorpersonale, i stedet for at lægge beslag på en leder. Udover at ledelsen mangler en række ledelsesværktøjer er også underlagt en stor mængde regler som regulerer medarbejdernes opgaver og ansvar på alle leder og kanter. Disse regler gør ledelsesopgaven endnu mere vanskelig.

---

<sup>5</sup> Med ledere mener vi her ikke blot *personer* som er ansat med ledelsesansvar, men alle *enheder* i organisationen som har indflydelse på den enkelte redders dagligdag. Dette kan f.eks. være stationsledere, redningsledere, udrykningsledere, vagcentral, driftplanlægningcenter og til dels fagforeningen. Disse kan i forskellige udstrækning have indflydelse på redderens hverdag.



**Figur 9:** Parter der dagligt påvirker den enkelte redder. (Vores model)

Subkulturer der eksisterer på de forskellige falckstationer giver også problemer overfor den strategiske ledelse. I samarbejde står stationsledere og ansatte i de geografisk spredte stationer for at skabe deres helt egen, og i mange tilfælde meget positive, subkultur, men den strategiske ledelse foretrækker i nogle tilfælde stadig at se Falcks mange stationer som en homogen gruppe. I disse tilfælde forsøger de at skære alle stationer over én kam, og f.eks. øge den udøvede kontrol på alle stationer hvis de har mistanke om at der sjusket på en enkelt station.

Problemet med at ledelseskompetencerne er fordelt ud på flere dele af organisationen stiller også større krav til kommunikationen mellem ledere. F.eks. skal kommunikationen imellem stationsledelsen og ledelsen i planlægningscenteret være optimal for at det kan komme den enkelte medarbejder til gode.

Generelt er det billede der er blevet tegnet af lederen dog meget positivt, og giver et indtryk af at lederne er klar over hvilke problemer der er, og at de i høj grad forsøger at kompensere for disse. Lederne ved hvad der forventes af en god leder, nemlig nærhed og kommunikation med deres medarbejdere, samt at der udvises tillid til medarbejdernes egne kompetencer og ansvarsfølelse.

Udvælgelse og uddannelse af ledere foregår på ingen måder tilfældigt i Falck, og der gås ikke på kompromis med de krav der stilles til nye ledere. Der følges faste procedurer for udvælgelse og uddannelse af ledere der kommer andre dele af organisationen, og for ledere der findes eksternt tilbydes der også grundig lederuddannelse. Ledere ansættes ikke blot på kompetencer og erfaring, men også i høj grad på om de passer til profilen af den leder der efterspørges.

### 12.1.2 Organisationens medlemmer

De ansatte i Falck mærker ofte en stor afstand til ledelsen. Dette gælder både de nærmeste led, som f.eks. stationsledelsen, men også den øvrige ledelse i organisationen. Dette kan få dem til at føle sig fremmedgjorte, og give dem et indtryk af at der ikke er nogen i ledelsen der er bekendte med deres daglige arbejde og problemer. Udover de problemer dette kan give den enkelte medarbejder, kan det samtidig give problemer i den kultur der er på de forskellige Falck-stationer. Der kan opstå en kultur med megen negativitet hvor små pro-

blemer vokser sig store, altså en decideret brokkultur. Udover konflikter på de enkelte stationer kan dette også medvirke til større konflikter i den samlede Falck-organisation, som f.eks. den nyligt afsluttede falck-konflikt. Kontakten med ledelsen svækkes også af den ovennævnte fragmentering: jo flere ledere den enkelte redder har, og jo mindre indsigt denne ledelse har i hans dagligdag, jo mere fremmedgjort over for ledelsen føler redderen sig.

På trods af den forandring der de seneste år er holdningen stadig den, at der kun er én gruppe af Falckreddere, og at denne gruppe hele tiden skal behandles ens. De centrale bærere af denne holdning er fagforeningen og den strategiske ledelse, og samtidig er det en holdning som også bibeholdes i resten af ledelseskulturen. Dette er i konflikt med det syn som er på den fremtidige redder og hans opgaver, hvor der bliver større specialisering redderne imellem, og kravene for differentiering vokser. Forskellige grupper stiller forskellige krav til deres arbejdsopgaver og ansvar. Almindelige ledelsesprincipper fortæller samtidig at forskelligartede grupper kræver forskellige former for motivering for at udføre deres opgaver bedst muligt. Fagforeningen er også med til at bibeholde dette syn på falckredderen. Den skelner ikke imellem reddere med forskellige opgaver, hvilket yderligere kan skade redderens motivation og arbejdsglæde. Det er naturligt at den strategiske ledelse og fagforeningen vil bibeholde ideen om én samlet gruppe af reddere, da det letter ledelsen af gruppen, men hvis det samtidig betyder at mange ansatte føler sig overset, er det at skyde sig selv i foden.

## 12.2 Interplay

Baggrunden for at benytte os af interplayet til at belyse ledelseskulturen i Falck var, at vi ved at benytte os af to forskellige paradigmer kunne give undersøgelsen et mere nuanceret præg og havde mulighed for at komme frem til fund, som ikke kunne findes ved det andet paradigme. Som eksempel kan nævnes, at det funktionalistiske paradigme nemt overser subkulturer i organisationen, mens disse nemmere bliver fundet i det symbolistiske paradigme.

Da vi gik i gang med vores undersøgelse, mente vi, at det var vigtigt at holde de to paradigmer adskilt i forbindelse med undersøgelsen, og først til sidst samle de to paradigmer. Baggrunden for denne beslutning blev taget i lyset af, at vi derved kunne gøre undersøgelsen mere læselig og forståelig. Efter vores opgave må vores konklusion være, at det har været meget svært i forløbet at holde undersøgelserne adskilt. Ofte har vi stødt på områder, hvor vi har diskuteret, hvordan vores fund skal gribes an i forhold til de forskellige paradigmer. Det skyldes at begreberne til tider ligner hinanden. Derfor er vores konklusion, at det for en forsker kræver meget med hensyn til at holde paradigmerne adskilt og at der er et højt ressourceforbrug.

I forløbet viste det sig, at vi stødte på endnu en udfordring. I vores studie har vi begge flere gange i forbindelse med projekter arbejdet med det funktionalistiske paradigme, mens det for os begge var første gang, at vi skulle arbejde med det symbolistiske paradigme. Det har betydet, at vi i forbindelse med undersøgelsen ofte følte, at havde mere fokus på det funk-

tionalistiske syn end det symbolistiske. Det krævede i løbet af processen nogle justeringer, hvor vi fik mere fokus på det symbolistiske paradigme.

Selvom det for os har været svært at arbejde med interplay og har været ressource tungt, mener vi, at vi ved at benytte os af det, har fået en mere dybdegående undersøgelse af ledelseskulturen i Falck. Derved har vi fået en bedre forståelse og nuanceret billede af ledelseskulturen i Falck.

## 13 Litteraturliste

Amtsrådet 2000, *Ambulanceplan for Nordjyllands Amt*; vedtaget i Amtsrådet, den 10. oktober 2000

Andersen, Ib (red.) 1990, *Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*.

Antoft, Rasmus et Al. (2007), *Håndværk og Horisonter*, Syddansk Universitetsforlag.

de Vaus, David (2001); *Research Design in Social Research*, Sage publications.

Fast, Michael (2001); *Videnskabsteori & Metodologi I studier af livsverden*, Aalborg Universitet

Fink, Jørgen (2006), *Falck 1906 – 2006*, Lindhardt & Ringhof.

Fitzroy, Peter/Hulber, James (2005), *Strategic Management*, John Wiley & Sons.

Flyvbjerg, Bent (1988); *Case studiet som forskningsmetode*.

Graton, Lynda (2000); *Living Strategy*, Financial Times.

Hatch, Mary Jo (2004): *Organisasjonsteori, Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Abstrakt forlag, 4. udgave.

Hofstede, Geert & Hofstede (2006), Gert Jan, *Kultur og organisationer*, Handelshøjskolens forlag, 2. udgave.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2004), *Hvordan organisationer fungerer*, Hans Reitzels Forlag, København.

Joanne, Martin (2002), *Organizational Culture-Mapping the terrain*, Sage.

Kotter, John P. (1999), *I spidsen for forandringer*, Peter Asschenfeldts.

Kvale, Steiner (1994); *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzel.

Larsen, Henrik Holt (2006), *Human Resource Management, Licence to work*, Forlaget Valmuen.

Lipsky, Michael (1980), *Street-Level, Bureaucracy Dilemmas of the Individual in Public Service*, Russell Sage Foundation, New York.

Schein, Edgar (1994); *Organisationskultur og ledelse*, 2. udgave, forlaget Valumen.

Schutz, Alfred (2005); *Hverdagslivets Sociologi*, Hans Reitzels Forlag.

Scout, W. Richard (1995); *Institutions and Organisations*, A Saga Publications Series.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research – design and methods*, Saga publications.

“Falck nyt”-blade fra hele 2007

Falck Bloggen, af Falcks direktør

Falcks Personalepolitik

## Bilag 1: Eksempel på interviewguide

Præsentere os selv  
Præsentere vores projekt

job og ansvarsområde

Falck  
Organisationsstruktur (chefer, ledere og direktører)  
Legitimitet og borgeropgaver - "Halvoffentlig"  
Hvor opdelt er faggrupperne  
Faggrupper  
Medarbejdere  
Medarbejderes selvopfattelse

Ledelsesuddannelsen  
Udvælgelsen af interne lederkandidater  
Udvælgelsen af eksterne lederkandidater  
Rekruttering af eksterne lederkandidater  
Uddannelsestyper  
Kultur i uddannelsen  
Falck historie i uddannelsen

Helligdage, Ceremonier o.s.v.  
Tradition eller bevidst handling  
Hvordan foregår disse  
medarbejder håndbøger  
Centralt/Decentralt

Forholdet imellem faggrupper  
Konfliktløsning  
Hvordan opfatter faggrupperne sig selv  
Hvordan varetages faggrupperne ledelsesmæssigt  
Hvordan uddannes lederne til at håndtere forskellige faggrupper

## Bilag 2: Interview med Henrik Rytter

1 *Vi starter interviewet med Henrik*  
2 *Rytter, på hans kontor i Aalborg,*  
3 *med at spørge ham om hvad hans*  
4 *opgave er i Falck.*

5 **Henrik:** Vi har 5 regioner i Dan-  
6 mark, ligesom de offentlige regio-  
7 ner. det er en naturlig måde at op-  
8 dele vores virksomhed på, idet at  
9 regionerne, som har det præhospi-  
10 tale ansvar, er nogen af vores stør-  
11 ste kunder, og på brandområdet er  
12 det kommunerne. Det er offentlige  
13 institutioner begge dele. I det regi-  
14 er jeg redningschef for region  
15 nord, dvs. de stationer vi har, de  
16 tekniske tjenester vi har heroppe,  
17 dem har jeg det driftsmæssige an-  
18 svar for. Under mig har jeg en ræk-  
19 ke stationsledere som typisk er til-  
20 knyttet én ny kommune, mens der  
21 godt kan være flere stationer i en  
22 kommune. Brønderslev har en sta-  
23 tion i Brønderslev og Dronning-  
24 lund. Himmerland har i løgstør,  
25 års, farsø, Ålestrup osv. En leder  
26 har typisk flere stationer under sig,  
27 alt efter hvor det nu ligger. Udover  
28 det kan de have brandstationsle-  
29 dere der hvor der kun er brandsta-  
30 tioner, hvor vi ikke har kranbiler  
31 og ambulancer holdende. Sådan er  
32 vores ledelseshierarki delt op i re-  
33 gioner.

34 Så har vi en vagtcentral der er den  
35 koordinerende og styrende. Det er  
36 der hvor man ringer til når man  
37 skal have Falck til at udføre nogle  
38 opgaver af en hvilken som helst art  
39 og den styrer hele regionen. Dvs.  
40 at stationslederen har ikke le-  
41 delsesansvar i forhold til at be-  
42 stemme hvem der skal køre hvor.  
43 Det gør vagtcentralen. Vi har det  
44 vi kalder et driftsplanlægningscen-  
45 ter der også ligger sammen vagt-  
46 centralen. Det er et administrativt  
47 center der styrer alle Falcks  
48 ressourcer, inkl. mandskabs-  
49 ressourcer. De har hele tiden fuldt  
50 overblik over hvilke vagtstyrker  
51 der er, og hvor de er, hvordan  
52 deres vagtformer er, om det er  
53 døgndækning, dagvagter og aften-  
54 vagter, hvilke kompetencer de en-  
55 kelte medarbejdere har, i forhold  
56 til de opgaver vi kan se at vi skal  
57 udføre. Naturligvis bliver materiel-  
58 let også placeret derefter. Til at  
59 styre dette har vi også en lang ræk-  
60 ke regionale udvalg hvor både

61 medarbejdere og ledelse er med i,  
62 efter nogle samarbejdsaftaler,  
63 overenskomster og kontrakter,  
64 samt at komme med ønsker og  
65 behov. Dog går vi som ledelse ind  
66 og siger "det er den vej vi går".  
67 Det kan være vagtplanudvalg, der  
68 tilrettelægger vagtplaner efter  
69 kundernes efterspørgsel i forhold  
70 til de enkelte ydelser vi skal levere,  
71 indenfor brand og  
72 ambulancetjeneste. Det er også der  
73 hvor vi får placeret vores elever,  
74 da det er vigtigt at vi hele tiden har  
75 et stort indtag af elever så vi kan  
76 følge med den afgang vi har. Vi  
77 har et uddannelsesudvalg der tager  
78 sig af hvilke mandskabsressourcer  
79 vi skal have, hvilke kompetencer  
80 de skal have og hvordan dette  
81 udvikles på sigt i hele regionen.  
82 Hvert enkelt stationsområde har  
83 også sit eget  
84 stationsuddannelsesudvalg, dvs. at  
85 når vi f.eks. har kurser der skal  
86 deles rundt på stationerne, er det  
87 dem der udpeger hvem der skal  
88 have dem. Det er meget styret på  
89 denne måde og dér er vi ens i alle  
90 regioner.

91 **Spørgsmål:** Foregår uddannelse  
92 regionsvis eller samlet for hele lan-  
93 det?

94 **Henrik:** I dag bliver Falck-reddere  
95 uddannet på AMU-skolerne, det er  
96 en uddannelse at blive redder. Så  
97 kan man gå på nogle overbygnin-  
98 ger derefter og blive para-medici-  
99 ner, autotekniker, osv. Det foregår  
100 også på AMU-skolerne. Brandde-  
101 len er på brandskolerne. Så er der  
102 også noget vedligeholdelse, hvis  
103 man er ambulancemand skal man  
104 op til en årlig repetitionsprøve,  
105 med både teoretiske og praktiske  
106 prøver. dette er unikt, og vi er stol-  
107 te af at vi har dette. Det er et stem-  
108 pel man får hvert år, for at kunne  
109 sine ting. Det foregår ved at vi i re-  
110 gionerne planlægge nogle kørsels-  
111 dage hvor de kører sammen med  
112 en supervisor hvor de kommer op i  
113 noget stof, får en skriftlig prøve og  
114 de bliver testet. Dem der tester  
115 dem er udefrakommende læger,  
116 dvs. det er vores kunder der tester  
117 vores medarbejdere. Det er regio-  
118 nen der stiller en læge fra den  
119 præhospitale del til rådighed, det  
120 kan være ambulancelæger eller en

121 fra sygehuset, men typisk dem der  
122 kører for ambulancelægen. Dette  
123 er en ydmyg måde at gå ind for  
124 kundens ønsker ved at vi siger "i  
125 bestemmer hvilket niveau vi skal  
126 være på, og det er jer der  
127 kontrollerer en gang om året". For  
128 Assistent, Behandler, Niveau 2  
129 eller para-mediciner er der  
130 forskelle på hvad man skal kunne,  
131 og det ved lægerne når de skal  
132 teste dem. Dette gør man f.eks.  
133 ikke for sygehuslæger: når de har  
134 fået deres eksamen er de godkendt,  
135 om så der går femten, tyve eller  
136 femogtyve år.

137 **Spørgsmål:** Hvad så når de dum-  
138 per?

139 Så er der nogle "sanktioner" vi  
140 tager op. Så bliver de sat på stand-  
141 by i forhold til deres kompetencer  
142 og lader dem deltage i et repeti-  
143 tionsmodul konkret indenfor de  
144 områder hvor de er tynde i det,  
145 hvor er det soklen lige skal puds  
146 op kan man sige. Her læser de op  
147 på noget teoretisk stof, nogen skal  
148 måske have noget ekstra kørsel, og  
149 på den måde noget repetition. De  
150 kan ikke fungere på det niveau de  
151 normalt er på før de har bestået  
152 den dertilhørende test.

153 **Spørgsmål:** Med hensyn til ni-  
154 veauerne af ledere har vi forstået at  
155 i har nogen i kalder ledere og nog-  
156 le i kalder chefer, hvordan er disse  
157 opdelt?

158 **Henrik:** Vi har fire rør i vores re-  
159 gion. Vi har en regionsdirektør  
160 som sidder på kransekagen, kigger  
161 ud over os allesammen, så har vi  
162 en vagtcentralchef med ansvar for  
163 vagtcentral, for udkald, underleve-  
164 randøraftaler og alt uddannelse af  
165 personale, og har en vagtcentralle-  
166 der ansat under sig. Vi har også en  
167 kontraktchef, med ansvar for afta-  
168 lerne med kommunerne, typisk på  
169 brandområdet, men også sundheds-  
170 ordninger, kommuneabonnement-  
171 er, redningsabonnementer osv.  
172 Sammen med regionsdirektøren  
173 har han også ansvaret for kontak-  
174 ten til regionen på ambulanceom-  
175 rådet. Så er der så mig som det sid-  
176 ste led kan man sige, jeg har det  
177 redningsmæssige ansvar dvs.  
178 brandmændene, rederne. Til det  
179 har jeg en række stationsledere, der



180 som sagt sidder hver i en  
181 kommune og har ansvaret for de  
182 stationer der ligger der. Vi kan  
183 tage et eksempelovre i Thy, der  
184 sidder en stationsleder, og hun  
185 sidder fysisk på stationen i Thisted,  
186 men er ude på de andre stationer  
187 engang imellem, i Hurup og  
188 Hanstholm og i Frøstrup. Så  
189 lederen har en vifte af stationer  
190 som han har det driftsmæssige  
191 ansvar over. Det er både  
192 ledelsesansvar, overfor  
193 medarbejderne derude, det er  
194 ansvar for den daglige drift, altså  
195 bygning, materiel osv. samt det  
196 eksterne netværk dvs. kontakten til  
197 sygehuset i kommunen, politiet,  
198 brandvæsenet, kommunen og  
199 erhvervslivet selv. Hun har så  
200 backup af erhvervssalgafdelingen  
201 hvis det er erhvervslivet der skal  
202 ske afsætning til, samt for  
203 kontraktchefen hvis det er det  
204 salgsmæssige, men lige præcis hun  
205 har ikke noget med det  
206 planlægningsmæssige, dvs.  
207 mændenes arbejde, ferie, fritid,  
208 kurser osv. det kører fra vores  
209 planlægningscenter. Det er ren  
210 drift. Sådan ser alle vores  
211 kommuner ud, på nær én  
212 stationsleder der har to kommuner,  
213 fordi vores engagement ikke er  
214 stort i disse kommuner. Han er så  
215 tilkoblet nogle brandstationsledere.  
216 En brandstationsleder er typisk en  
217 leder der er på én brandstation,  
218 hvor vi kun har brandbiler  
219 holdende. Her er han  
220 stationslederens forlængede arm  
221 indenfor den daglige drift. Han har  
222 ansvar for stationen, mængden og  
223 øvelser, samt at materiellet  
224 vedligeholdes og udskiftes. Det er  
225 typisk en deltidsbrandmand der får  
226 lidt mere i løn for at tage dette  
227 ansvar.

228 Vi har også nogle stationsområder  
229 der er tilknyttet det vi kalder en  
230 udrykningsleder, der er under sta-  
231 tionslederen, og også fngerer som  
232 dennes forlængede arm, på områ-  
233 der hvor der er mange medar-  
234 bejdere, stor geografi, hvor vi kan  
235 have behov for at koble en ekstra  
236 leder på, for at være mærkbare og  
237 nærværende nok i forhold til den  
238 ledelsesmæssige kontakt til samar-  
239 bejdsudvalg, sikkerhedsudvalg,  
240 stationsudvalg, lave medarbejder-  
241 udviklingssamtaler, som alt sam-  
242 men kræver meget tid.

243 **Spørgsmål:** Er det hvad man har  
244 læst i pressen at de mener at de

245 ikke har nok af?

246 **Henrik:** Altså spørgsmålet er,  
247 hvad er følelser og hvad er fakta.  
248 Jeg er lidt ambivalent, for  
249 umiddelbart har jeg fået tilknyttet  
250 flere ressourcer, inden det er kom-  
251 met i pressen. Indenfor det seneste  
252 år har jeg fået to ekstra ledere, så  
253 jeg har 19 nu. Altså to ledere er jo  
254 mange uden at der er rigtigt er  
255 kommet flere opgaver. Jeg er der-  
256 for ikke enig med at vi altid mang-  
257 ler ledere.

258 **Spørgsmål:** Hvor mange ledere er  
259 der pr. hoved? Er det en tung le-  
260 delsesorganisation?

261 **Henrik:** Det kommer an på hvad  
262 du mener med tung. Det er jo altid  
263 følelser, men jeg vil sige det sådan  
264 at en stationsleder heroppe har ty-  
265 pisk 60-65 fuldtidsansatte plus ca.  
266 50 deltidsansatte brandmænd. Del-  
267 tidsansatte brandmænd kræver  
268 ikke nær den samme opmærksom-  
269 hed i forhold til at skulle have  
270 medarbejderudviklingssamtaler,  
271 det er typisk nogen med en anden  
272 hovedbeskæftigelse: håndværkere,  
273 skolelærere, pedeller, hvad ved  
274 jeg, der har en bipper på sig, så det  
275 er slet ikke samme måde det fore-  
276 går. Det kræver dog noget arbejds-  
277 kraft fra en leder fordi de skal have  
278 brandøvelser, typisk om aftenen  
279 når de har fri. Lovgivningen siger  
280 at man skal have 12 årlige brandø-  
281 velser, både teoretisk og praktisk.  
282 De mødes typisk en fast dag om  
283 måneden, øver sig og får sig et  
284 styk brød, og så kører de hjem. El-  
285 lers er de rimeligt selvstyrende.

286 **Spørgsmål:** Er frivillige brand-  
287 mænd nemmere at motivere?

288 **Henrik:** Når vi nu snakker om kul-  
289 tur, så er det at være deltidsbrand-  
290 mand faktisk det samme som at gå  
291 til fodbold. De brænder for det  
292 (haha), det er en hobby. Jeg tror  
293 ikke der er ret mange deltidsbrand-  
294 mænd i Danmark der gør det for  
295 lønnens skyld. De gør det fordi det  
296 er spændende, fordi de kan lide  
297 sammenholdet. Der er en kanon  
298 ånd og kultur ude på disse statio-  
299 ner. Mit personlige drive for at  
300 have med så mange mennesker at  
301 gøre, vi har knap 1100 medar-  
302 bejdere, er at komme ud og opleve  
303 subkulturer ved forskellige brand-  
304 stationer. Om man er på en brand-  
305 station i Frøstrup eller man kører  
306 ud til Mou eller Skagen, kan der  
307 være meget stor forskel på dem,  
308 men samtidig er der en korpsånd

309 med vores visioner som basis. De  
310 mange subkulturer og måder at  
311 handle på er spændende.

312 **Spørgsmål:** Har du nogle eksemp-  
313 ler på forskelle?

314 **Henrik:** Man kan sige at det har  
315 meget med lederen derude at gøre,  
316 samt de mennesker der er der, hvor  
317 engagerede de er. Uden at nævne  
318 nogen har vi et motto der siger at  
319 "brandmænd er som rådne æg", og  
320 det skal ikke misforstås. De bræn-  
321 der virkelig for det de laver, og  
322 hvis vi har en måned hvor brandbi-  
323 lerne ikke er udenfor døren, så er  
324 alt noget lort, og ingenting virker,  
325 brandbilen har for lidt hestekræf-  
326 ter, og iøvrigt skulle de også have  
327 nye brandvagter, der opstår lidt en  
328 brokkultur. Men har de 5-6-7 bran-  
329 de, hvor de kan komme ud og vise  
330 deres værd, hvor de har deres sam-  
331 arbejde, deres team-ånd, så er der  
332 aldrig noget galt, så er det den flot-  
333 teste brandbil i landet, og de bedste  
334 dragter, og der er ingen problemer  
335 den vej. Sådan kan man godt indi-  
336 mellem mærke at det er.

337 Hvis man så skal drage sammen-  
338 ligning mellem stationerne kan  
339 man indimellem se at den måde de  
340 agerer på, hvis ikke de har den  
341 rette leder der står på skammel og  
342 fortæller hvilken retning de skal gå  
343 i, så vil der som på alle andre ar-  
344 bejdspladser være nogen der laver  
345 klikedannelser, altså 80-10-10, 80  
346 procent der bare møder og er glade  
347 og tilpasse og har det godt, som vi  
348 klapper på skulderen og siger "tak  
349 for din indsats". Så har vi 10%,  
350 dem skal vi måske skaffe os af  
351 med, for de er nogle brokrøve, de  
352 er måske brændt ud, nu gider de  
353 ikke mere. Til sidst er der 10 pro-  
354 cent der vil mere, de er simpelthen  
355 klar med et knips med fingrene, og  
356 vil gøre alt. Man kan fornemme  
357 forskellene på stationerne, nogle er  
358 mere eller mindre engagerede,  
359 nogle sørger for at udendørsarea-  
360 ler, vinduer er pudset, de har en  
361 faglig stolthed og en fællesskabs-  
362 følelse. De får virkelig deres  
363 brandstation til at skinne, de kører  
364 ned på strøget om sommeren og gi-  
365 ver børnene balonner. Andre sluk-  
366 ker bare brand og så går de hjem,  
367 og skal lige mindes om at slå græs-  
368 plænen.

369 **Spørgsmål:** Varierer dette fra sta-  
370 tion til station?

371 **Henrik:** Ja det kan det gøre alt ef-  
372 ter hvilket brandhold man har, det

373 siger sig selv når vi har med men-  
374 nesker at gøre, det kan det gøre når  
375 det er distanceledelse man har, når  
376 man har én leder der sidder centralt  
377 i en kommune, som har nogle sate-  
378 litstationer. Hvis der er noget der  
379 begynder at køre lidt skævt, eller  
380 de måske selv - man skal også  
381 være ærlig at sige at det er jo deres  
382 bibeskæftigelse, hvis de har deres  
383 hovedbeskæftigelse, så er der tre  
384 faktorer der hænger sammen. Fa-  
385 milieliv med konen/kæresten skal  
386 fungere, vennerne og fritidsinteres-  
387 serne, samt deres hovedarbejde  
388 skal fungere. Så kan vi godt ryge  
389 ind i den situation i et område hvor  
390 der måske er en større virksomhed  
391 der lukker, at det får en afsmitten-  
392 de effekt. Vi kan se oppe i jammer-  
393 bugt kommune, hvor der ligger alle  
394 de telefonfirmaer var der en riven-  
395 de udvikling på et tidspunkt, og du  
396 kan forestille dig at hvis nu sådan  
397 en virksomhed den lukker, hvilken  
398 socialt afsmittende effekt det får, at  
399 de kommer til at mangle penge,  
400 overvejer måske at flytte et sted  
401 hen hvor der er arbejde, måske er  
402 der et par stykker af de her 18  
403 brandmænd der bliver skilt. Det  
404 kan lige pludselig rykke utrolig  
405 meget, hvor der så pludselig er  
406 brug for en mærkbar leder der  
407 samler op, hvilket er svært når det  
408 er distanceledelse.

409 **Spørgsmål:** Hvordan ser dette så  
410 ud ved de fastansatte mht. påvirk-  
411 ning udefra?

412 **Henrik:** De er også forskellige fra  
413 station til station. Jeg vil sige det  
414 på den måde at dét drive folk har  
415 for at komme ind til faget, er det vi  
416 arbejder på. Det er at man skal  
417 have noget specielt ud af at, nu  
418 tager jeg redergruppen som eksem-  
419 pel, man får noget specielt ud af at  
420 være reder, man får en tilfredsstil-  
421 lelse i sit liv og man får nogle livs-  
422 oplevelser som man bliver stærk  
423 af, samt nogle sjove. Men igen vil  
424 jeg sige at det er jo et arbejde 365  
425 dage om året, døgnet rundt, og der  
426 er det svært nogengange at sige til  
427 familien at "jeg kan ikke den wee-  
428 kend, for der har jeg vagt", det er  
429 svært at få ferie i ligepræcis skoler-  
430 nes ferie, samt jul, påske og pinse,  
431 og de gener der er ved dét skal  
432 man jo være indstillet på når man  
433 tager sådan et job. Samtidig giver  
434 det så noget fritid, måske har man  
435 fri onsdag, torsdag og lørdag, hvor  
436 man skal arbejde søndag, så den  
437 måde man lever sit liv på som

438 reder gør at så har man bestemt at  
439 det er det man vil. Så oplever jeg  
440 at når man har kørt i et fast  
441 vagthold med nogle gutter i nogle  
442 år, bliver det nogle utroligt stærke  
443 bånd de får sammen, og der bliver  
444 en ansvars- og fællesskabsfølelse.  
445 Dette oplever vi oftest ske ude på  
446 de mindre stationer, at de bliver  
447 der i lang tid, og så føler de at det  
448 bliver deres virksomhed. Derimod,  
449 på sådan en stor station som vi er  
450 på i aalborg, regionens største  
451 station, hvor de unge typisk er, det  
452 er typisk der hvor der er effektiv  
453 arbejdstid hele tiden, dvs. de kører  
454 ikke med så meget beredsskabstid,  
455 vi skelner imellem om man har  
456 beredsskabsvagt eller effektiv  
457 arbejdesvagt, det siger sig selv at  
458 når man møder, og vi betaler for en  
459 effektiv vagttid, så skal man også  
460 være effektiv, så skal du ud og  
461 køre og betjene vores kunder, men  
462 vi er så også nødt til at have nogle  
463 medarbejdere der ligger standby,  
464 og de har alt andet lige, mere tid  
465 hvor de kan gå op og ned af  
466 hinanden. Det kan være  
467 døgnvagtsfolk, som møder 7.30 og  
468 går hjem 7.30 dagen efter, og vi  
469 skal jo beskytte dem så de kan ikke  
470 køre hele tiden, så hen over  
471 eftermiddagen går vi over i det der  
472 hedder beredsskabstid, hvor de har  
473 en minuttakst hvor de må køre i  
474 gennemsnit over 10 døgn. Det er  
475 dér jeg mener at på de mindre  
476 stationer, i provinsbyerne, bliver  
477 der meget kraftige  
478 sammentømrede hold, men går det  
479 galt og der er to der ikke kan  
480 sammen, har de ikke ret mange  
481 muligheder da de kun sidder de to  
482 sammen, og vi kan være nødt til at  
483 splitte dem ad, eller få den ene til  
484 at flytte station. Herinde er der en  
485 lidt anerledes tendens, der svarer  
486 lidt til B&W i københavn, hvor der  
487 indimellem var lidt brovten og lidt  
488 ballade når der var noget, nakskov  
489 stålskifsværft var man ikke sådan.  
490 Hvis man tager det faglige  
491 engagement, og hvor er man  
492 måske lidt mere rød og rabiatt, er  
493 det selvfølgelig typisk på de større  
494 stationer, det ville være Aalborg,  
495 Århus, Odense, København,  
496 Esbjerg, dvs. de større, hvor vi  
497 oplever en subkultur, og ude i  
498 periferien er det helt anerledes. Jeg  
499 kan tage et eksempel, når man  
500 siger at nu har de en overenskomst  
501 der hedder beredsskabstid, så  
502 klokken 15.30, hvis man er  
503 døgnvag, jamen så kan man lægge

504 sig ind, smide benene op og sove,  
505 gå ud og pudse sin bil. Der skal  
506 man ikke arbejde for Falck, men  
507 man skal være her. Når lampen  
508 den så er der, så skal man løbe og  
509 så tæller taxameteret. Man får løn  
510 for at være der i 24 timer, men er  
511 gradueret efter at nu er der et  
512 beredsskab, så hvis der kommer en  
513 kunde i forkontoret herude, kunne  
514 jeg godt have nogle medarbejdere,  
515 ikke ret mange dog, der tænker at  
516 de ikke får penge for at gå ud og  
517 sige goddag til en kunde, f.eks. for  
518 at modtage nogle oplysninger om  
519 at hun holder hærne på østergade  
520 allé og hendes bil skal flyttes, "det  
521 skal jeg have minutter for". Hvis  
522 jeg derimod tog over til løgstør  
523 eller sådan, ville de simpelthen  
524 være rasende hvis ikke de fik lov  
525 til at gå ud og sige "hvil du ikke  
526 have en kop kaffe mens vi lige  
527 ringer til vagtcentralen", og så gør  
528 de sådan nogle ting uden  
529 beregning, men samtidig får de  
530 også lov til indimellem at tage et  
531 kvarter på øjet hvis de har været  
532 længe oppe dagen før. den balance  
533 ændrer sig fra en stor arbejdsplads  
534 til en lille. Al ære og respekt for at  
535 de er meget effektive på de store  
536 arbejdspladser, hvilket de måske  
537 ikke er på de små. Nogen gange  
538 kan man dog sige at ude på de  
539 mindre stationer hvor  
540 stationslederen ikke fysisk er til  
541 stede, men hvor han sidder ét sted i  
542 den store kommune han nu har, og  
543 via mail eller telefon har daglig  
544 kontakt med dem, sker det at de  
545 overtager ansvaret for stationen på  
546 fornemmeste vis, hvilket kan siges  
547 at være uddelegering når det er  
548 bedst. De er simpelthen hamrende  
549 stolte af at når nu redningschefen  
550 kommer ind, at han kan se at  
551 tingene er i orden, det flyder ikke  
552 rundt i hjørnerne, bilerne er vasket  
553 osv. Så længe mester han holder  
554 sig væk, skal de nok klare det. Når  
555 man så ser overordnet på det,  
556 hvordan pokker skulle sådan nogle  
557 unge mennesker fra sådan en stor  
558 station lige kunne gå ud at gøre  
559 sådan hvis de blev flyttet imellem  
560 stationer.

561 **Spørgsmål:** Er der tendens til at  
562 nogle faggrupper springer mere for  
563 at gøre ting end andre?

564 **Henrik:** Jeg vil sige at alle medar-  
565 bejdere inden for deres kompeten-  
566 ceområder er utroligt omhyggelige.  
567 En fra autohjælp er ikke mindre  
568 omhyggelig eller engageret i sit

569 atbejde end en paramediciner, der  
570 er de lige ærekære og lige  
571 professionelle. Absolut. F.eks. er  
572 de ansatte i vores  
573 sværvognsafdeling, dem der kører  
574 de store bjergningsvogne, og  
575 bugserer store lastbiler, busser og  
576 entreprenørmaskiner osv. som er  
577 virkelig tungt, specielt og meget  
578 meget dyrt grej de går og arbejder  
579 med og de er simpelthen hamrende  
580 stolte. De skal helst lugte af diesel  
581 og de skal helst have lidt olie på  
582 kinderne, de brænder for deres fag,  
583 og når de ser den sidste nye  
584 lastvognsmodel i et eller andet  
585 blad, er det dét de sidder og  
586 diskuterer, og så sidder  
587 paramedicinerne der og er  
588 uinteresserede, næh han skal lige  
589 have stetoskopet om halsen og han  
590 har lige hørt om noget nyt der er  
591 kommet, og dét er så deres kerne  
592 og spidskompetence. Der kan man  
593 mærke at vores specialisering er  
594 blevet meget meget mere  
595 præciseret, end førhen da reddere  
596 skulle være all-round. Jeg er selv  
597 uddannet redder, og dengang jeg  
598 startede kørte jeg det hele. Det var  
599 dyreredning, det var kran, det var  
600 sværvogn, det var ambulance. Det  
601 gjorde vi dengang midt i  
602 1980'erne, man skulle simpelthen  
603 alt. Senere er der så kommet  
604 ambulanceuddannelse,  
605 sværvognsuddannelse, ATV, hvis i  
606 kan huske dengang, hvis man  
607 åbnede en gammel opel så var der  
608 en stor motor hvor man kunne  
609 rykke tændrør ud man lige kunne  
610 file, og så kunne den igen, det kan  
611 man slet ikke idag. Åbner man et  
612 motorrum på en bil er det  
613 fuldstændig kompakt, hvor de  
614 sætter et stik i og kan aflæse på en  
615 computer hvad der er galt. Dette er  
616 en del af forskellene der er sket i  
617 udviklingen herhjemme. Dette er  
618 samtidig sket på det præhospitale,  
619 ambulanceområdet. Alene udstyret  
620 i ambulancerne er helt anledes en  
621 for 20 år siden.

622 **Spørgsmål:** Angående forholdet  
623 mellem de store og små stationer,  
624 har medarbejderne andre forhold?

625 **Henrik:** Ja, i forhold til en stor sta-  
626 tion som Aalborg, hvor medar-  
627 bejderne møder lederne hver  
628 dag, og en afdeling som Thy hvor  
629 lederen sidder på en anden station  
630 skal der være nogle andre aftale-  
631 forhold imellem lederen og medar-  
632 bejderne, der foregår langt mere  
633 uddelegering indenfor de enkelte

634 områder i den daglige drift. På  
635 ambulancesiden skal dem der er  
636 ansat til det f.eks. samtidig holde  
637 det ved lige, og de skal kontrollere  
638 udstyr, f.eks. olie og vand, skifte  
639 batterier hver dag, og det ved de  
640 skal gøres. På de mindre stationer  
641 ved de hvad de skal gøre, de har  
642 større ejerskab for virksomheden,  
643 og større faglig stolthed, de kender  
644 og er dus med lokalsamfundet. Lad  
645 mig tage eksemplet Læsø, hvor vi  
646 også har en station. Prøv at fore-  
647 stille jer at være 7 reddere på sta-  
648 tion Læsø med 2200 indbyggere:  
649 Alle ved hvem de er. Det forhold  
650 de har derovre er simpelthen nødt  
651 til at være i orden. Så hvis de har  
652 noget der så at sige hænger lidt i  
653 ventilen er de simpelthen dybt  
654 ulykkelige, så skal vi bare komme  
655 derover med helikopter, hjælp  
656 hjælp, for de kan ikke holde ud at  
657 lokalsamfundet ser at de ikke le-  
658 verer varen. Hvorimod herinde kan  
659 de gemme sig i mængden. Der er  
660 sgu ikke nogen der kender dem når  
661 de går nede på strøget.

662 **Spørgsmål:** så de har ikke et per-  
663 sonligt ansvar?

664 **Henrik:** Nu ville det selvfølgelig  
665 være meget frækt af mig at sige at  
666 mine medarbejdere ikke har et per-  
667 sonligt ansvar, det er der hvor jeg  
668 siger 80-10-10, der er altså 10%  
669 der bare møder, og det er der på  
670 enhver arbejdsplads, og dem ar-  
671 bejder vi meget med. Enten skal vi  
672 motivere dem og give dem noget  
673 mere kompetence hvis det er det  
674 der er hullet i osten, eller også skal  
675 man næsten afvikle dem, både for  
676 deres skyld, vores og ikke mindst  
677 kundernes skyld.

678 **Spørgsmål:** Synes du der foregår  
679 en selvregulering gruppen i forbin-  
680 delse med de 10% der ikke gør  
681 deres arbejde tilfredsstillende?  
682 Kan de blive skubbet ud?

683 **Henrik:** Nej egentlig ikke. Nogen-  
684 gange er de sidste 10% der brokker  
685 sig, også dem der er de stærkeste,  
686 og det gør dem farlige i virksom-  
687 hedskulturen. De 80% der er  
688 enormt tilpas med deres arbejdes-  
689 plads, men der skal ikke så meget  
690 til før en af dem fra 80% vægtskå-  
691 len bliver påvirket af en af nej-ro-  
692 ckerne, som jeg kalder dem, de ne-  
693 derste 10%, med den forkerte ad-  
694 færd og holdning, hvor de lige kan  
695 kamme over "nåja, det kan da godt  
696 være når han sidder og siger sådan,  
697 så kan det godt være at det er

698 rigtigt" det er jo følelser og ikke  
699 fakta sådan noget sker på. Derfor  
700 er det enormt farligt hvis ikke vi  
701 tager os af de der 80% når vi  
702 mærker at de bliver påvirket af de  
703 10%, hvorimod de 10% der er  
704 rigtig gode er dem vi skal bruge til  
705 at præge de 80%. De 10% gode  
706 gider til gengæld ikke de 10% der  
707 brokker sig, de kan ikke forstå vi  
708 ikke gør noget ved dem. Man må  
709 sige at dem der rigtig vil, har en  
710 topmotiveret tilgang til tingene,  
711 deres kompetencer er altid  
712 finpudsede, udgør jo også en fare,  
713 hvis ikke vi i Falck kan stimulere  
714 dem ordentligt, hvis vi enten ikke  
715 er opmærksomme på det eller ikke  
716 på ordentlig vis anerkender dem,  
717 både ved med udfordringer og ros,  
718 eller de simpelthen ikke synes at  
719 de får anerkendelse nok. Der er  
720 man nødt til at spørge dem engang  
721 imellem om der er noget ekstra  
722 man kan putte i bægeret. Det er  
723 den gruppe vi tilbyder nogle ekstra  
724 kurser engang imellem, tilbyder  
725 dem at blive instruktører eller  
726 supervisore, og engang imellem  
727 forsøger vi med de sidste 10%  
728 brokrøve for at se om det er det der  
729 lige kan redde den. Der er ingen  
730 tvivl om at det budskab der lå i,  
731 her efter vores konflikt, der kom  
732 helt fra vores koncerndirektør om  
733 at vi skulle have flere ledere, der  
734 rystede vi på hovedet og sagde,  
735 hvad er det for et budskab man  
736 sender når man sender det på den  
737 måde, fordi at der er der nogle  
738 medarbejdere der, med det jeg har  
739 sagt her, vil sidde ude i  
740 organisationen og sige "nå, skal de  
741 nu til at jage os", og det er de 10%  
742 der i forvejen brokker sig. De 80%  
743 samt de 10 gode % sidder og  
744 tænker, nå, nu bliver jeg taget lidt  
745 mere seriøst og kan måske komme  
746 ind med det der generer mig lidt i  
747 dagligdagen og så få det på plads.  
748 Det er underligt ambivalent  
749 hvordan det virker begge veje. Det  
750 er derfor jeg siger, at det kan godt  
751 være oget anledes noget vi skal  
752 signalerer, at vi mangler ledere, på.  
753 Vi må bare erkende ligesom alle  
754 andre virksomheder, at det er svært  
755 at skaffe arbejdskraft. Vi har godt  
756 nok en rimelig god jobbank som  
757 der er mange der søger ind til, men  
758 det er så rivende en udvikling falck  
759 er i, i disse år at vi tager  
760 simpelthen folk ind næsten dagligt.

761 **Spørgsmål:** Men har i ikke en for-  
762 del i at i ikke har nogle konkur-  
763 renter til at tage jeres arbejdskraft?

764 **Henrik:** Nej, vi har ikke nogen der  
765 headhunter dem. Da jeg selv kom  
766 til, jeg er uddannet håndværker in-  
767 den jeg kom ind til Falck, der var  
768 det typisk håndværkere der blev  
769 ansat, og de kunne gå tilbage til  
770 deres fag, men der er alligevel  
771 mange der idag med en erhvervs-  
772 faglig uddannelse ser at de kan gå  
773 til f.eks. et brandvæsen, men ellers  
774 kan de jo ikke. De har dog stort  
775 kørekort, man kan sige at det er jo  
776 en specialarbejdergruppe, det er  
777 3F'ere vi har ansat, de er dog trods  
778 alt nok nogen af de bedst uddanne-  
779 de 3F'ere i Danmark og det er også  
780 derfor deres løn ligger derefter. Så  
781 man må sige at den mulighed de  
782 har for at gå ud og finde andet ar-  
783 bejde er egentlig ikke ret stor, og  
784 mange prøver lykken med en orlov  
785 engang imellem, men ni ud af ti  
786 der søger orlov et år eller tre, kom-  
787 mer tilbage igen. Vi har ikke en  
788 fast politik på hvor lang orlov der  
789 gives, det er sådan lidt efter udbud  
790 og efterspørgsel, hvor svært er det  
791 at få folk nu, hvor svært er det at  
792 holde på dem, så det lyder mærke-  
793 ligt, men nogengange når vi har  
794 svært ved at holde på dem er vi  
795 nødt til at sige at de altså ikke kan  
796 få orlov, da vi så ikke kan undvære  
797 dem. Vi har dog altid den tilgang  
798 at hvis vi har råderum og plads til  
799 det, finder vi at det er sundt hvis en  
800 medarbejder der har brug for det,  
801 kan få orlov. Efter 10-12-15 år kan  
802 det godt være man lige skal have  
803 lidt anden vind, for på et tidspunkt  
804 bliver familien også træt af alle de  
805 vagter. Det er hårdt at have aften-,  
806 nat- og weekendvagter.

807 **Spørgsmål:** Hvordan fungerer rek-  
808 rutteringen og uddannelsen af mel-  
809 lemlederne?

810 **Henrik:** Altså, i år har jeg skiftet  
811 tre mellemledere ud, vi laver altid  
812 et eksternt opslag på det. Vi har  
813 internt et afdækningsmodul der  
814 hedder PLUS, Potentiel Leder  
815 Udviklings Seminar, og det er le-  
816 derne der går og spotter medar-  
817 bejdere der på den ene eller anden  
818 måde viser at dem er der lidt mere  
819 i end det de går og laver nu, det er  
820 typisk de øverste 10% der udmær-  
821 ker sig på en eller anden måde, er  
822 meget engagerede eller har den  
823 rigtige holdning eller adfærd, den  
824 rette personlige profil, dem tilby-  
825 der vi en personlig afdækning på  
826 det her seminar, det er helt åbent at  
827 vi fortæller at det tilbyder vi. Der  
828 kommer de ind og får sammen

829 med øvrige kollegaer fra Falck  
830 koncernen nogle gode dage hvor  
831 de virkelig bliver afdækket, får lov  
832 at fortælle hvad de godt kan lide at  
833 arbejde med, hvor er deres  
834 muligheder, hvor er deres  
835 begrænsninger, hvad kan de ikke  
836 lide og hvad kan de godt lide,  
837 sådan tester vi dem på nogle ting.  
838 Vi tager nogle meget dybdegående  
839 samtaler hvor vi så kan se hvor de  
840 måske kan passe ind. Så laver vi  
841 typisk efterfølgende nogle forløb  
842 når de er færdige, og hvis  
843 seminaret falder godt ud, med  
844 noget sidemandsnoget, hvad med  
845 at du lige prøver at være sammen  
846 med sådan én et par dage, f.eks. en  
847 redningsleder.

Udover  
848 stationsledere har jeg også 6  
849 redningsledere, de er her døgnet  
850 24 timer, så når vi andre går hjem  
851 har de så at sige den gyldne nøgle  
852 til vagtcentralen, til  
853 planlægningscenteret indenfor mit  
854 ansvarsområde. Men der afdækker  
855 man dem, og så kommer de måske  
856 ud og gå sammen med en  
857 stationsleder nogle dage og ser  
858 hvad det er han går og laver, har  
859 nogle samtaler med ham, eller med  
860 en redningsleder, på  
861 planlægningscenteret, på  
862 vagtcentralen, og endda sammen  
863 med mig en dags tid, for at se hvad  
864 jeg laver, og får nogle debatter. Så  
865 søger de simpelthen på lige fod  
866 med alle andre, men naturligvis  
867 ved vi at vi har et emne. En af de  
868 sidste jeg ansatte var lige færdig  
869 med forløbet og ret tidligt i  
870 forløbet fik jeg tilbagemeldinger  
871 fra vores HA afdeling der kører  
872 det, at det var simpelthen lige til  
873 højrebenet med en  
874 stationslederstilling til ham, det  
875 passede han lige i profil til, med  
876 hans væsen, holdning og adfærd til  
877 tingene, og indtil videre skal jeg da  
878 sige at det bare har været  
879 forrygende at have fået ham ind.  
880 Derudover ansætter vi også folk  
881 udefra. Det kan være fra.. jeg har  
882 lige ansat en for lidt over et år  
883 siden, hun kom fra en fagforening,  
884 HK, og har taget en  
885 assurandøruddannelse og har  
886 siddet som faglig sekretær i en  
887 fagforening, med en hel masse  
888 ledelseskurser og merkonom, men  
889 det har været et godt valg. Det er  
890 også spændende med noget nyt, vi  
891 skal saftsusemig passe på vi ikke  
892 bliver for indædte.

893 **Spørgsmål:** Hvor mange kommer  
894 udefra og hvor mange er eget

895 blod?

896 Henrik: som redningsledere er det  
897 typisk interne, men det er fordi der  
898 kræves noget teknisk viden, men  
899 det kan også være fra et brandvæ-  
900 sen eller fra forsvaret. Til stations-  
901 lederstillingerne kan jeg godt fore-  
902 stille mig at vi for fremtiden kom-  
903 mer til at se flere udefrakommende  
904 end vi gør nu, men det er svært for  
905 mig lige at sige hvor mange pro-  
906 cent det er. Et slag på tasken er at  
907 20% kommer udefra. Men vi er  
908 meget interesserede i at få ansøge-  
909 re udefra, det må jeg sige. For de  
910 sidste to stationsledere har jeg væ-  
911 ret nødt til at slå dem op to gange,  
912 haft mange ansøgere, men fordi vi  
913 også gerne ville prøve at have  
914 nogen udefra har vi været nødt til  
915 at sige at vi synes vi havde et for  
916 tyndt grundlag at vælge udfra. Det  
917 er måske lidt frækt, men vi havde  
918 måske internt et par stykker der var  
919 gode nok til det, men hvor vi var  
920 bange for den der indspisthed, vi  
921 trængte til noget spændende ude-  
922 fra. Så vi ville lige forsøge med et  
923 genopslag, og i det ene tilfælde  
924 fandt vi så en mand.

925 **Spørgsmål:** Selve rekruterings-  
926 processen, er det HR i københavn  
927 der står for den?

928 Vi har en helt speciel proces de  
929 skal køre igennem. Det er HR der  
930 sørger for stillingsopslag, men så  
931 er der en proces hvor man skal  
932 tage referencer eksternt fra, vi har  
933 nogle tests, vi bruger typisk dem  
934 der hedder Garuda, altså en per-  
935 sonprofilanalyse, så har jeg selv-  
936 følgelig samtale med den pågæl-  
937 dende sammen med en chefkollega  
938 og vores direktør, og så laver vi  
939 simpelthen en sparring på den. Der  
940 er altid mindst to runder.

941 **Spørgsmål:** Hvordan håndteres  
942 konfliktløsning i Falck, specielt  
943 imellem forskellige faggrupper,  
944 når nu i har en central til at kom-  
945 mandere rundt med folk må der jo  
946 opstå nogle konflikter indimellem.

947 Ja, det er HK'ere der sidder på  
948 vagtcentralen deroppe, og det er  
949 3F'ere der kører ude i bilerne, og  
950 hvad kan jeg sige, de konflikter der  
951 eventuelt kan opstå sker sjældent  
952 imellem HK'eren og redderne. Det  
953 er simpelthen fordi at det hele kø-  
954 rer efter nogle driftsstandarder, ef-  
955 ter nogle faste overenskomster der  
956 ligger, hvornår kører hvem hvad,  
957 så de konflikter der eventuelt er,  
958 opstår fordi man måske ikke taler

959 pænt til hinanden, fordi man måske  
960 ikke respekterer at nu skal  
961 vedkommende hjem og have  
962 pause, for det er muligt ifølge  
963 overenskomsten at skubbe pausen  
964 mod en økonomisk kompensation,  
965 men hvis ikke det gøres på en  
966 galant måde, man må godt lige  
967 kalde op og sige "har du noget  
968 imod vi lige trækker den?", eller  
969 har mulighed for at svare "jeg er  
970 simpelthen så presset så jeg er nødt  
971 til at have en halv times pause",  
972 det er trods alt høfligere. Sådan  
973 nogle bagatelting er det niveau vi  
974 snakker om, og dem tager de  
975 mange gange i nuet, og så rydder  
976 de dem lige op selv. Men det kan  
977 selvfølgelig ikke undgås at der  
978 engang imellem er nogen der ikke  
979 selv kan løse det. Så har vi typisk  
980 den redningsleder der har

981 døgndækning der kan gå ind og  
982 tage over og få klaret den. Eller  
983 også er alternativet at de går til  
984 stationslederen og siger "du er  
985 altså nødt til lige at ringe op til  
986 vagtcentralen for det vil vi  
987 simpelthen ikke finde os i" eller  
988 "..det var bare ikke  
989 hensigtsmæssigt". Det er  
990 simpelthen så indgroet på samtlige  
991 medarbejdere lige gyldigt hvor de  
992 er henne. Selvfølgelig sker det  
993 engang imellem at man er nødt til  
994 at sætte sig ned og give én en  
995 skriftlig advarsel, men det er meget  
996 sjældent.

997 Spørgsmål: Sker det at to ens kon-  
998 flikter bliver løst fuldstændigt fra  
999 gang til gang?

1000 Det vil jeg ikke sige at de ikke gør,

1001 for der er jo også forskel på dem,  
1002 det er ikke sådan robotagtigt, folk  
1003 er så forskellige, og konflikterne  
1004 skal derfor også løses forskelligt.  
1005 Nogen vil jeg aldrig nogensinde  
1006 høre om, og jeg ved også at nogen  
1007 medarbejdere ville simpelthen  
1008 komme med en lang tåreperser på  
1009 mail. Typisk holder vi også et eller  
1010 to stationsmøder om året, for i skal  
1011 tænke på at med arbejde døgnet  
1012 24 timer, 265 dage om året har vi  
1013 medarbejdere der aldrig arbejder  
1014 sammen, de siger måske godmor-  
1015 gen til hinanden når den ene går  
1016 hjem og den anden møder, og dem  
1017 de arbejder med på vagtcentralen  
1018 dem hører de kun, de møder dem  
1019 aldrig, og nogen af dem hører de  
1020 ikke engang fordi turene kommer  
1021 ud på bilens display, der tales ikke  
1022 engang med dem.

## Bilag 3: Interview med Helle Dam

- 1 Interviewet indledes med at Helle  
2 Dam fortæller hvor hun befinder  
3 sig i Falcks organisation og hvad  
4 hendes opgave er.
- 5 **Helle:** Jeg er stationsleder i Thi-  
6 sted Kommune, hvorunder der hø-  
7 rer stationerne Thisted, Hurup,  
8 Hanstholm og Frøstrup. Nogen er  
9 brandstationer, andre er kombine-  
10 rede brand- og falckstationer og  
11 Thisted, som vi sidder i, udeluk-  
12 kende er en Falckstation. Det jeg  
13 tager mig af er primært personale-  
14 ledelse, forstået på den måde at jeg  
15 skal tage hånd om de ansatte,  
16 udvikle de ansatte samt nogle ad-  
17 ministrative opgaver. Jeg har også  
18 en kontorassistent, så det er ikke  
19 udelukkende administrative opga-  
20 ver. Jeg skal ikke bistå teknisk, for  
21 det har jeg ikke uddannelsen til, så  
22 jeg er ren og skær leder. Men med  
23 sats af viden, teknisk, for at forstå  
24 hvad mandskabet bliver udsat for.  
25 Så min primære opgave er perso-  
26 naleledelse. Jeg er ikke.. jo jeg hø-  
27 rer til i teknisk tjeneste, men jeg  
28 gør som sådan ikke en forskel, alt-  
29 så hvis du falder om og jeg kom-  
30 mer ud, så er det redderne der gør  
31 en forskel og ikke mig.
- 32 **Spørgsmål:** Har du noget at gøre  
33 med det private salg?
- 34 **Helle:** Kun dét at de kommer ind  
35 her på stationen, og hvis der er  
36 nogen her tager vi imod dem, men  
37 abonnementsordninger og den  
38 slags, kan vi ikke kende på det ni-  
39 veau som det ville kræves, så kom-  
40 mer de ind og spørger os om det,  
41 så ringer vi til privatsalg, så jeg fa-  
42 rer ikke ud og sælger. Jeg skulle  
43 gerne være en god repræsentant,  
44 ambassadør, for Falck, men jeg  
45 kan ikke sælge abonnemeter. Jeg  
46 arbejder sammen med Torben,  
47 kontraktchefen, og forsøger at  
48 åbne nogle døre her i Thisted, det  
49 er en af mine opgaver. At have et  
50 godt forhold til beredsskabschefen,  
51 til borgmesteren, sådan at vi måske  
52 kan få åbnet nogle døre ind på det  
53 offentlige område for nogle gode  
54 kontrakter.
- 55 **Spørgsmål:** Hvordan fungerer  
56 samarbejdet med det offentlige  
57 herude i Thisted?
- 58 **Helle:** Det fungerer fantastisk godt  
59 synes jeg, vi er kommet godt i
- 60 gang med beredskabet. Det er me-  
61 get specielt fordi vi har et delt  
62 brandvæsen, forstået på den måde  
63 at Thisted Kommune har opgaven,  
64 og vi er underleverandør, men de  
65 har også selv deres brandstation,  
66 lige her nede ved siden af, og så  
67 har vi brandstationer ude i hver  
68 ende, som er Falck-drevne, så det  
69 er ikke rent kommunalt eller rent  
70 Falck som det er i mange kommu-  
71 ner. Derfor er vi nødt til at have et  
72 godt samarbejde, og det har vi  
73 også. Jeg har ikke oplevet at der  
74 har været problemer hvor man har  
75 haglet ned på hinanden, jeg synes  
76 der er en god ånd.
- 77 **Spørgsmål:** Med fokus på udvæl-  
78 gelse af ledere, hvordan blev du så  
79 selv leder?
- 80 **Helle:** Jeg har kun været her i  
81 halvandet år, og det er meget spe-  
82 cielt at man har ansat sådan en som  
83 mig. Det er ikke det man plejer at  
84 gøre hos Falck. Man plejer at an-  
85 sætte en god faglig person, altså  
86 teknisk, fra tjenesten. Man har la-  
87 vet en ændring og vil prøve at have  
88 nogen der er lidt mere nogle der er  
89 ledere, det var det de satte annon-  
90 cer i for, og det var det jeg reagere-  
91 de på, det var de udfordringer der  
92 var i at lede sådan et personale. Så  
93 jeg skrev en ansøgning, blev ind-  
94 kaldt til samtale, skulle gennemgå  
95 personlighedstests, hvor jeg synes  
96 de gjorde rigtig meget ud af at det  
97 skulle være en leder de skulle  
98 have. Det gjorde ikke at jeg ikke  
99 kendte til, og aldrig havde været i  
100 nærheden af, Falck. de kiggede på  
101 nogle andre værdier, mine kompe-  
102 tencer inden for ledelsesområdet,  
103 det synes jeg de gjorde meget godt,  
104 og de var meget grundige i deres  
105 udvælgelsesproces. I de spørgsmål  
106 de stillede var det helt tydeligt at  
107 det var en leder de søgte, og ikke  
108 en der skulle kunne kende forskel  
109 på A og B slanger. Der var ikke  
110 noget tilfældigt i det, som jeg op-  
111 fatter det. Jeg ved også at der var  
112 flere andre der søgte, også internt,  
113 så det var fordi de på de her statio-  
114 ner ville have en med de lederkom-  
115 petencer som jeg besad. Havde de  
116 haft en internt der havde haft disse  
117 kompetencer kunne det have været  
118 ham, det er ikke sådan at det ikke  
119 er godt nok.
- 120 **Spørgsmål:** Deltog du i lederkur-  
121 sus efter at være blevet ansat?
- 122 **Helle:** Nej, for jeg har jo allerede  
123 lederkursus, jeg går på diplom-le-  
124 der uddannelsen på Handels og In-  
125 genirhøjskolen i Herning, og så  
126 har jeg en del kurser fra førhen.  
127 Jeg har været leder i små 10 år før  
128 Falck. Man har en internt, længere-  
129 varende uddannelse som jeg er ved  
130 at afslutte. Det var ikke noget krav,  
131 men det er godt for at få dannet et  
132 ledernetværk, så det bruger jeg den  
133 til. Jeg tror, at hvis ikke jeg havde  
134 haft det i Herning, havde det været  
135 et krav at jeg skulle det, hvilket jeg  
136 også mener at det bør være, hvis  
137 man virkelig mener at man vil  
138 have ledere.
- 139 **Spørgsmål:** Er der ellers gjort  
140 noget for at du skulle blive en del  
141 af Falck?
- 142 **Helle:** Jeg har haft tilknytning til  
143 mine chefer, jeg har været rundt på  
144 redningsmøderne engang hvor jeg  
145 har mødtes med alle mine kollega-  
146 er. Jeg kan også altid bare ringe  
147 når jeg vil på besøg, jeg har været  
148 på besøg på vagtcentralen, på plan-  
149 lægningscenteret og den slags. Jeg  
150 har det lidt sådan at når man er le-  
151 der må man selv sørge for at der  
152 sker noget, hvis man føler at der  
153 ikke bliver taget nok hånd om en.  
154 Det er mit initiativ. Hvis jeg føler  
155 for at se vagtcentralen må jeg selv  
156 sørge for at se den. Man behøver  
157 ikke have et skema når man bliver  
158 ansat der fortæller en hvad man  
159 skal. Jeg synes der er blevet taget  
160 nok hånd om mig, jeg har kunnet  
161 gøre det jeg ville, samt blevet in-  
162 spireret til at gøre nogle ting. Jeg  
163 tror dog at der er blevet lavet noget  
164 senere. Der er blevet lavet mentor-  
165 ordninger, men først efter jeg er  
166 blevet ansat. Jeg mener også at det  
167 er blevet rimelig skematiseret hvad  
168 der er af muligheder for uddan-  
169 nelse når man starter som ny, som  
170 man kan melde sig til.
- 171 **Spørgsmål:** Vil det sige at du sta-  
172 dig har muligheden for at benytte  
173 dig af det?
- 174 **Helle:** Det vil jeg tro, det bestem-  
175 mer jeg sådan set selv, når det er  
176 relevant.
- 177 **Spørgsmålet:** Hvordan har du op-

178 levet det at blive en del af Falck  
179 organisationen?

180 **Helle:** Det har været positivt. Me-  
181 get positivt. Det var med bankende  
182 hjerte, af både spænding og nervø-  
183 sitet, at jeg gik ud og mødte falck.  
184 Jeg har tidligere været i en A-kasse  
185 i mange år som leder, det var jeg  
186 vandt til og viste hvad det handle-  
187 de om. For det første havde jeg in-  
188 gen kendskab til Falck, dernæst var  
189 jeg kvinde, og det er altså en man-  
190 dearbejdsplads det her og de ved  
191 hvad de har med at gøre, og jeg  
192 tænkte "kan jeg leve op til det?",  
193 "er det dét de vil have?". Men jeg  
194 mødte stor "omsorg", velvilje, for-  
195 andringsvillighed til at tage imod  
196 sådan en som mig, det kræver sin  
197 mand synes jeg, hvis man er vandt  
198 til det andet. Men kun velvillighed,  
199 hjælpsomhed, omsorg og en  
200 "spænding", på hvad er nu det for  
201 noget, når man lige pludselig får  
202 sådan en som hende. De har selv  
203 været med, forstået på den måde at  
204 tillidsrepræsentanterne inden an-  
205 sættelsen var blevet spurgt om  
206 hvad der var behov for på statio-  
207 nerne i Thisted og Hurup. Det sy-  
208 nes jeg er væsentligt, at de jo selv  
209 har sagt hvad de gerne vil, hvilken  
210 type de gerne ville have, og når de  
211 bliver alt for ... herude, så siger jeg  
212 "i fik jo hvad i bad om". Det har de  
213 også sagt flere gange siden til hen-  
214 rik, "du hørte efter, vi fik det vi  
215 gerne ville have, det vi mente vi  
216 havde brug for" og det er jo egent-  
217 lig [et eller andet positivt udtryk  
218 jeg ikke kan forstå] for henrik vil  
219 jeg sige, at han sørger for at mat-  
220 che det på den måde. Det kan jo  
221 godt være en anden station har  
222 brug for noget andet.

223 **Spørgsmål:** Vil det sige at tillids-  
224 folkene selv også har noget at skul-  
225 le have sagt når der skal vælges  
226 nye ledere?

227 **Helle:** Denne gang er de i hvert  
228 fald blevet spurgt om--ikke om de  
229 ville have mig eller en anden--men  
230 hvilken type de gerne ville have,  
231 hvad der var vigtigt for dem at få,  
232 og som sagt har det betydet at de  
233 ikke har fået en med den tekniske  
234 viden, men en leder.

235 **Spørgsmål:** Hvordan oplever du  
236 samarbejdet med andre dele af or-  
237 ganisationen såsom vagtcentralen,  
238 som jo ikke lige ligger i nærheden?

239 **Helle:** Jeg synes at den her organi-  
240 sation er gennemsyret at det der  
241 hedder hjælpsomhed. Det er også

242 en af vores værdier, men den er der  
243 altså og den ligger ubevidst i de  
244 mennesker der er ansat her. Man  
245 kan ikke være i Falck hvis ikke  
246 man er hjælpsom. Jeg tror aldrig  
247 jeg har mødt andet end hjælpsom-  
248 hed i Falck, og det er ligemeget om  
249 det er kollegaer, manskabet, vagt-  
250 centralen, DCC? eller Chefer. Det  
251 er den der holdning til: kan vi  
252 hjælpe, så gør vi det, og det synes  
253 jeg er utrolig vigtigt. Man skal  
254 bare huske at bede om det engang  
255 imellem, ellers får man det selvføl-  
256 gelig ikke. Men beder man om det,  
257 og det har jeg gjort, jamen så står  
258 de der. Alle vil hjælpe.

259 **Spørgsmål:** Har du oplevet at der  
260 er opstået konflikter imellem f.eks.  
261 vagtcentralen og dem der er ude på  
262 opgaver? Hvordan bliver de løst?

263 **Helle:** Ork ja, det gør der af og til.  
264 Jeg vil gerne fortælle om en kultur  
265 der har været, som jeg er blevet  
266 fortalt om, og om den kultur der er  
267 her nu. Førhen var man rigtig  
268 slemme til at sidde og brokke sig  
269 og ikke gøre noget ved det. Vi har  
270 taget fat i det og synes man at der  
271 er et mærkeligt ud kald her på sta-  
272 tionen, "Hvorfor kalder de nu  
273 bjørn ud og ikke erik? Hvorfor er  
274 der nu en herfra der skal køre der-  
275 til?" osv. Jamen hvis man undrer  
276 sig, så istedet for at sidde og kom-  
277 me med brok, så tager man telefo-  
278 nen og ringer op til disponenten og  
279 spørger "Det forstår vi ikke, hvad  
280 er grunden?" og så for man en for-  
281 klaring, og der skal gives en for-  
282 klaring. Vi accepterer ikke at man  
283 sidder og brokker sig uden at gøre  
284 noget ved det. Der har før været en  
285 kultur hvor man bare sad og brok-  
286 kede sig, og det er vi i samarbejde  
287 med tillidsrepræsentanterne blevet  
288 enige om at det vil vi ikke. Det  
289 havde kørt meget godt i en perio-  
290 de, så var det vendt tilbage, hvoref-  
291 ter jeg gjorde det at jeg aftalte med  
292 en af lederne på vagtcentralen  
293 "Prøv at høre her, de siger sådan  
294 og sådan om jer, at i ikke har styr  
295 på noget, gider i ikke komme her-  
296 ned og holde et møde med os?" så  
297 inviterede jeg til stationsmøde hvor  
298 der kom et par stykker oppe fra  
299 vagtcentralen. Så kunne de spørge,  
300 og efter at de var gået ville vi ikke  
301 acceptere mere brok, da de har haft  
302 muligheden for at stille spørgsmål  
303 og høre deres holdning. Nu regner  
304 jeg så med at der er lidt ro på det,  
305 men sådan er det jo med mange  
306 mennesker sammen, og mange af

307 dem 24 timer, de skal jo også have  
308 et eller andet at snakke om, og så  
309 er det jo nemmest at brokke sig  
310 over nogen andre end sig selv,  
311 ikke?

312 **Spørgsmål:** Det er vel noget der  
313 skal holdes vågent øje med?

314 **Helle:** Lige præcis. Der skal være  
315 plads til brok, men det må bare  
316 ikke blive for voldsomt. Jeg synes  
317 det var ved at blive for voldsomt,  
318 og så gjorde jeg noget ved det.  
319 Hvis ikke man gør noget ved det,  
320 så eskalerer det. Man skal også tur-  
321 de gøre noget ved det, og det har  
322 måske ikke været kulturen i Falck  
323 tidligere, at man gjorde noget ved  
324 den slags ting.

325 **Spørgsmål:** Tror du at det er en af  
326 de egenskaber du som leder har  
327 som en fordel frem for en teknisk  
328 chef?

329 **Helle:** Ja, det tror jeg helt givet er  
330 min lederuddannelse, og min ad-  
331 færd, men det er det at jeg har de  
332 værktøjer, og drøftet det i løbet af  
333 min uddannelse, og med min erfa-  
334 ring. Dermed ikke sagt at en reder  
335 som er blevet leder ikke også kun-  
336 ne gøre det, men det er der jeg kan  
337 mærke forskellen. Jeg har den  
338 klangbund der gør at jeg tør den  
339 slags.

340 **Spørgsmål:** Har du oplevet at de  
341 forskellige faggrupper kan finde på  
342 at dele sig op?

343 **Helle:** Ja lidt, men det er noget af  
344 det vi arbejder med, for det vil jeg  
345 ikke acceptere. Vi er en station her.  
346 vi er ikke større.. vi er 40 mand  
347 her, og der er ikke nogen der er  
348 bedre end andre. Vi skal være her  
349 allesammen. Så når vi er 40 men-  
350 nesker, så der selvfølgelig døgn-  
351 vagts-holdene. De kører selvfølge-  
352 lig mere sammen og gør ting sam-  
353 men, og det er også okay. Det skal  
354 bare ikke være sådan at der er  
355 nogen der ser ned på andre. Det  
356 har der selvfølgelig været nogen  
357 tendenser til engang imellem, hvor  
358 de f.eks. har synes at det var ele-  
359 verne der skulle ordne alt, men så  
360 siger jeg nej, at det er en fælles op-  
361 gave. Eleverne skal også gøre det,  
362 men det skal den ældste reder  
363 også. Det er sådan en holdning jeg  
364 gør meget ud af, også i samar-  
365 bejdsudvalget at drøfte med tillids-  
366 repræsentanten, at det er den kultur  
367 vi vil have her i Thisted. Der er  
368 forskel på arbejdsopgaverne, men  
369 der er ikke forskel på hvilket værd

370 man har som menneske. Når de  
371 hører mig sige det, og ser at jeg har  
372 skrevet det, så må de tage det til  
373 sig.

374 **Spørgsmål:** Tror du at der er større  
375 tendens her i Falck til at den slags  
376 kan ske?

377 **Helle:** Ja, for det er gammel mili-  
378 tær opdragelse. Der er reminiscens  
379 fra den tid, hvor det var meget hie-  
380 rarkisk, og det er det jo til dels sta-  
381 dig. Vi har stadig stjerner på skul-  
382 deren, så hvis ikke man hele tiden  
383 arbejder med det, så kan den her  
384 kultur godt lægge op til hierarki,  
385 for det ligger implicit i uniformer  
386 og stjerner, og farveforskellene  
387 imellem paramedicinere og grund-  
388 læggende redere. Alt det der kan  
389 gøre det, ligger egentlig deri, så det  
390 er lederenes opgave at sørge for at  
391 det ikke sker. Konflikten er der.

392 **Spørgsmål:** Ligger der både i kul-  
393 turen nogen ting der holder folk  
394 sammen, men også nogen ting der  
395 driver dem fra hinanden?

396 **Helle:** Ja, fuldstændig. Jeg er fuld-  
397 stændig enig. Der er mange synlige  
398 signaler på det, altså uniformen,  
399 stjernerne, døgnvagthold kontra  
400 dem der kommer ind, uddannelses-  
401 muligheder. Det er en opgave at få  
402 det til at smelte sammen, som jeg  
403 ser det. Man kan nemt få, hvor vi  
404 nu står over for at skulle have pa-  
405 ramedicinere her, og jeg er allerede  
406 startet med min prædken om at de  
407 er altså ikke mere end andre. Ud-  
408 dannelsesmæssigt er de, men de  
409 bestiller ikke mere per person. Vi  
410 skal drage nytte af dem, og de skal  
411 have det godt, men de bestemmer  
412 ikke mere end andre når det kom-  
413 mer der til. De skal lige så meget  
414 ud og ordne biler, alt så gøre rent  
415 osv. Måske kommer det ikke fra  
416 dem der bliver paramedicinere,  
417 men fra dem der ikke er blevet det,  
418 at de gerne vil lave det skel. Jeg  
419 har det som en af mine primære  
420 daglige opgaver, det kan være  
421 svært præcist at sige hvad jeg la-  
422 ver, men det er f.eks. at holde øje  
423 med den slags, gribe ind, og snak-  
424 ke. De kan også se på min adfærd  
425 at jeg er ligeglad. Jeg siger lige så  
426 meget til en behandler at de skal  
427 hjælpe mig med et eller andet, som  
428 jeg siger det til en elev.

429 **Spørgsmål:** Så du har også en op-  
430 gave i ikke at vise at du gør for-  
431 skel?

432 **Helle:** Helt givet, hvis der sidder 4

433 mennesker oppe i kaffestuen og  
434 jeg har behov for at få skiftet et  
435 stykke papir ude i alle ambulancer-  
436 ne, så går jeg op og spørger: "vil  
437 en af jer gøre det her", jeg lægger  
438 den ikke hos eleven. Det er ikke al-  
439 tid eleven der tager den, og det er  
440 ikke det de forventer. Jeg gjorde  
441 noget lignende i morges, lidt som  
442 en prøve for at se hvor langt vi var,  
443 og det var ikke eleven, den skyndte  
444 en behandler faktisk at tage, den  
445 opgave. Det viser også at de ikke  
446 inde i sig selv tænker: Det må jo  
447 være eleven der skal gøre det.

448 **Spørgsmål:** Har du mærket noget  
449 til om der er sket nogen ændringer  
450 oppefra i falck, med hensynt til  
451 disse nye former for ledelse?

452 **Helle:** Nu har jeg jo kun en kort hi-  
453 storie, men jeg er da helt sikker på  
454 at det at ansætte mig, er et klart  
455 signal om at man vil noget andet.  
456 Man ville noget andet end kontrol.  
457 Man vil værdibaseret ledelse, jeg  
458 blev ansat til værdibaseret ledelse.  
459 Det skinner også igennem oppefra,  
460 lang hen ad vejen. Jeg er dog nødt  
461 til at sige, og det kan jeg snildt sige  
462 da jeg også har sagt det til henrik,  
463 at engang imellem går det galt. Så  
464 oplever jeg det stik modsatte af  
465 værdibaseret ledelse oppefra, men  
466 så slår jeg lidt opad igen og siger  
467 "huske nu lige på at jeg er blevet  
468 ansat til værdibaseret ledelse, og  
469 jeg forventer også værdibaseret le-  
470 delse, så hvis jeg skal kunne gen-  
471 nemføre det med mit mandskab så  
472 skal i også gøre det overfor mig"  
473 så kan det ikke hjælpe noget at de  
474 skriver en mail til mig "vi kommer  
475 ikke rundt og kontrollerer, men det  
476 er der nogen andre der gør" ved du  
477 hvad? det vil jeg ikke have. De  
478 prøver, vil jeg sige, de prøver, men  
479 de skal også igennem en foran-  
480 dring. De er i gang med den foran-  
481 dring, de ledere der ligger over  
482 mig, og somme tider går det godt,  
483 andre gange går det mindre godt.  
484 De prøver, og i hvert fald Henrik  
485 vil gerne det.

486 **Spørgsmål:** Hvilke tiltag oppefra  
487 mener du, strider imod værdibase-  
488 ret ledelse?

489 **Helle:** Det er når vi snakker øko-  
490 nomi. Når krisen begynder at krad-  
491 se så er det som om at man trækker  
492 lidt til sig igen med hensyn til vær-  
493 dibaseret ledelse, at det finder vi  
494 ud af herude på stationerne. Så  
495 skal vi begynde og indberette osv.  
496 på en eller anden måde. Det er

497 også kontrol af om vi gør det godt  
498 nok, om vi nu får skiftet lys og  
499 vinterdæk og hvad ved jeg. Så be-  
500 gynder man med kontrolfunctio-  
501 nerne, og det er da helt givet fordi  
502 der er nogen der svigter. Men så  
503 må man tage en snak med dem der  
504 svigter, man skal ikke sende kon-  
505 trolmails ud. Hvis der er nogen sta-  
506 tioner hvor man ikke lever op til  
507 det ansvar de har, så strammer man  
508 over hele linjen istedet for at tage  
509 fat i de enkelte. Derudover, hvis  
510 økonomien ikke kører så godt så  
511 strammer man igen. Det er jo gan-  
512 ske naturligt når man er igang med  
513 en forandringsproces, at man prø-  
514 ver. Jeg oplever det som om man  
515 har viljen, har forståelsen. Det går  
516 godt, men lige så snart der er noget  
517 der skal ske lidt hurtigere, hopper  
518 man tilbage i den gamle vane.

519 **Spørgsmål:** er det de værktøjer de  
520 har til at skabe forandring der  
521 nogengange ikke passer ind i den  
522 værdibaserede ledelse de gerne vil  
523 have?

524 **Helle:** Ja, det tror jeg. Der er jo  
525 pres hele vejen ovenfra, og værdi-  
526 baseret ledelse skal jo komme op-  
527 ppefra, den kan ikke komme nede-  
528 fra. De viser en klar vilje, men  
529 også nogle ups'ere når tingene  
530 strammer til, så går man fra tillid  
531 til kontrol.

532 **Spørgsmål:** Hvordan har i mærket  
533 til strukturreformen?

534 **Helle:** Ja, vi får længere ture til sy-  
535 gehusene. Det har også været et  
536 stort arbejde at få skabt de relatio-  
537 ner til kommunerne igen. Jeg kan  
538 tage syd-thy som eksempel, hvor  
539 jeg har Hurup. Det var en lillebitte  
540 kommune, hvor stort set alle der  
541 havde noget med det at gøre, be-  
542 redsskabschefen osv. var sammen  
543 om det. Når det bliver bredt ud på  
544 Thisted kommune, så er det blevet  
545 en opgave at få opbygget de rela-  
546 tioner igen til nogle helt tredje per-  
547 soner der pludselig dukker op. De  
548 bor måske ikke længere lige ved  
549 siden af falckstationen. Det ændrer  
550 opgaverne lidt. Sådan er det jo når  
551 kommunerne bliver større, dem der  
552 har noget at sige i kommunerne,  
553 har noget at sige over et større om-  
554 råde, og er måske knapt så lokalpa-  
555 triotiske nu som tidligere. Det har  
556 været en stor forandring, specielt i  
557 sydthy og hanstholm, yderområ-  
558 derne der nu er thisted kommune  
559 det hele. Der har både Jeg og Tor-  
560 ben skulle ind over for at få opbyg-



561 get de relationer, men også for at  
562 få forklare mandskabet at virkelig-  
563 heden er en anden. Borgmesteren  
564 går ikke længere ovre i sin have  
565 bagved stationen, og de bliver der-  
566 for mødt på en anden måde.

567 **Spørgsmål:** Har der været lagt op  
568 til at der skulle foregå en foran-  
569 dring i strukturen af falck i følge  
570 med strukturreformen?

571 **Helle:** Internt i Falck? Ja, alene det  
572 at man er gået over til at have.. nu  
573 er det lige på kanten af hvad jeg  
574 kan huske, men at man er gået over  
575 til ata have én stationsleder i Thy.  
576 Det er flere år siden man begyndte  
577 at lægge sammen, sådan at der er  
578 én stationsleder i én kommune.  
579 Der var man allerede begyndt at  
580 gøre sig klar.

581 **Spørgsmål:** Hvordan fungerer det  
582 med stationer hvor i ikke har nogle  
583 ledere?

584 **Helle:** Ja jeg synes jeg er under  
585 voldsomt pres, fordi jeg mest er i  
586 Thisted. Det er hovedstationen i  
587 området og det er der de fleste folk  
588 er. Så er der stationen ude i hurup,  
589 jeg gemmer lige brandstationerne  
590 lidt, vi har en station ude i Hurup  
591 hvor der bare sidder to døgnvagter.  
592 Nogen gange klager de selvfølgelig-  
593 lig over at jeg ikke er der. Jeg prø-  
594 ver på at være der hver fredag,  
595 men det kan nemt være at jeg er  
596 der og drikke morgenkaffe med  
597 dem, hvorefter de kører og jeg ikke  
598 ser dem resten af dagen. Jeg prøver  
599 på at lave synlig ledelse uden altid  
600 lige at skulle være der. Synlig le-  
601 delse handler jo ikke kun om at  
602 man er der fysisk, men det er en  
603 udfordring at være en leder som  
604 har ansvaret for flere stationer, for  
605 der er altid nogen der ikke får det  
606 de gerne vil have. Her i Thisted får  
607 de, for her er jeg meget men en-  
608 gang imellem kan jeg godt føle lidt  
609 at jeg svinger lidt selvom jeg prø-  
610 ver alt hvad jeg kan. Jeg har fak-  
611 tisk lige haft det oppe her for ny-  
612 ligt, da jeg havde hørt nogen "øffe"  
613 lidt til nogen kollegaer om "hvem  
614 er vores stationsleder". Så tog jeg  
615 den op i fredags og så siger jeg  
616 "prøv at høre her, jeg hører det og  
617 det rundt omkring, det er jeg skis-  
618 me ked af, fordi det betyder faktisk  
619 noget for mig at i synes i har en  
620 stationsleder. Hvad er det i mang-  
621 ler?" Jamen det var det at de så  
622 mig på stationen, så sagde jeg at  
623 jeg er her faktisk, mange gange før  
624 klokken 7 om morgenen, og sover.

625 Så kommer jeg om fredagen kl. 8,  
626 drikker kaffe med jer, og så kører i  
627 igen, og så kommer i ikke hjem  
628 mere den dag. Så kører jeg somme  
629 tider herind om eftermiddagen når  
630 jeg kører hjem, jeg bor nemlig  
631 nede sydpå, og nogen gange er i  
632 her ikke, hvad synes i så jeg skal  
633 sidde her for? Jamen det kan de  
634 godt se, at det var nok ikke så me-  
635 get det, jamen det var også mere  
636 sådan for sjov. Fair nok, men det  
637 gør faktisk noget ved mig når jeg  
638 hører jer sige at i ikke ser mig, for-  
639 di jeg vil gerne være en god leder.  
640 Derfor er jeg nødt til at vide hvad  
641 det er i gerne vil have. Jamen så-  
642 dan skulle det heller ikke tages, for  
643 det var 80% sjov. Vi ringer jo bare  
644 til dig helle, og du ringer jo også tit  
645 til os. Men alligevel hører jeg den  
646 bemærkning. Det er en udfordring,  
647 og jeg hører mange af mine kolle-  
648 gaer sige det sammem: at man fø-  
649 ler sig splittet for man vil så gerne  
650 være en god leder for dem alle  
651 sammen.

652 **Spørgsmål:** Henrik nævnte at det  
653 engang imellem skete, på stationer  
654 uden en daglig leder, at de ansatte  
655 selv tager det ansvar, som lederen  
656 har haft. De hanker så at sige sig  
657 selv op, og får gjort de ting der  
658 skal gøres.

659 **Helle:** Jamen det skal de. Det er  
660 ikke mit job at fortælle dem at de  
661 skal gå ud og vaske deres biler.  
662 Det ordner de selv, også her i Thi-  
663 sted selvom jeg sidder her. Jeg for-  
664 tæller ikke at de skal rydde op, og  
665 nu skal de gøre det og det. Det  
666 blander jeg mig ikke i. Det er ikke  
667 derfor jeg skal være der, det er  
668 egentlig for at være der for at de  
669 kan snakke med mig om alt muligt.  
670 De dagligdags opgaver er de væn-  
671 nede til, det er de uddannede til, så  
672 det skal jeg ikke blande mig i. Det  
673 gør de i Hurup, og det gør de også  
674 her, det gør de i hanstholm, alle  
675 steder. De får selv sendt bilerne på  
676 værksted osv. Hold da op jeg kun-  
677 ne få meget at se til hvis det var  
678 mig der stod for det. Men jeg tror  
679 ikke decideret at de tager lederop-  
680 gaverne, hvis vi nu skal se firkan-  
681 tet på det, men de tager alle de  
682 praktiske opgaver.

683 **Spørgsmål:** Tror du at det er fordi  
684 at du ikke er den "Tekniske  
685 Leder"?

686 **Helle:** Det tror jeg måske nok har  
687 en indflydelse, fordi at det ikke er  
688 der mine interesser ligger. Jeg troe-

689 de selv for mange år siden... da jeg  
690 blev leder i en A-kasse, der kom  
691 jeg fra en A-kasse som sagsbe-  
692 handler, der var jeg usikker på at  
693 være leder. Det jeg kunne gribe fat  
694 i var sagsbehandling, men det var  
695 ikke der jeg skulle gribe fat som  
696 leder, jeg skulle gribe fat i de men-  
697 nesker der udførte sagsbehand-  
698 lingen. Men der følte jeg mig på  
699 sikker grund, for jeg vidste godt  
700 hvad sagsbehandling handlede om,  
701 jeg skulle turde at slippe det, at det  
702 ikke var mig der bedst kendte a-  
703 kasselovgivningen, det skulle jeg  
704 slippe og koncentrere mig om de  
705 mennesker der skulle udføre den  
706 opgave, der skulle vide de ting.  
707 Det lærte jeg der; det var sejt, men  
708 jeg lærte det. Det er det jeg gør nu.  
709 Der tror jeg mange af mine kolle-  
710 gaer har det på samme måde, at  
711 hvis de bliver usikre på det at være  
712 leder, så ved de i hvert fald  
713 hvordan man skal lægge en abc-  
714 udlægning ude. Det ved jeg ikke.  
715 De ansatte ved også godt at jeg  
716 ikke ved det, så de sørger selvføl-  
717 gelig selv for at ordne det.

718 **Spørgsmål:** Kan man sige at der er  
719 tendens til at når der ikke er nogen  
720 højere oppe der "ved bedre" eller  
721 har et større ansvar med hensyn til  
722 disse opgaver, så er de nødt til selv  
723 at tage over.

724 **Helle:** De vil så gerne. Nogen af  
725 dem har takket mig fordi de selv  
726 har fået lov til at finde ud af det.  
727 Det var så trøls at der altid stod en  
728 og sagde hvad de skulle gøre. Det  
729 ved du også med undersøgelsen, at  
730 når man har et større ansvar, så har  
731 man også større arbejdsglæde, til  
732 en hvis grænse. Jeg har prøvet at  
733 give dem så meget ansvar som mu-  
734 ligt, uddelegere så meget som mu-  
735 ligt. Ikke de personalemæssige, le-  
736 delsesmæssige opgaver. Det lykkes  
737 somme tider, og andre gange lyk-  
738 kes det ikke helt. Det er vigtigt for  
739 mig, og jeg kan mærke på mand-  
740 skabet når vi snakker, at det også  
741 er vigtigt for dem. De føler at de  
742 får lov til noget mere af det de kan.  
743 Når jeg kører ud til en ulykke,  
744 hvilket sker engang imellem, så er  
745 det for mandskabet jeg kører der-  
746 ud. Så stiller jeg mig hen og siger  
747 "hvad kan i bruge mig til", hvis der  
748 er nogen pårørende eller noget. Det  
749 er meget ulig hvis man stiller sig  
750 ud og siger "jeg har en bedre viden  
751 end i har, nu skal i høre her...". På  
752 den måde er de mere trygge ved at  
753 jeg kommer ud, for de ved godt at

754 jeg ikke aner en skid om det. De  
755 kan bare sige til mig, "Helle, bestil  
756 en ambulance mere", og det er fint.  
757 Så bliver jeg en ekstra hjælp. Så  
758 har jeg set det og kan snakke med  
759 dem efterfølgende. Jeg bruger rig-  
760 tig meget tid på snak om deres op-  
761 levelser.

762 **Spørgsmål:** Sådan nogle ting som  
763 personaleblade, sofus' fødselsdag,  
764 og andre specielle falck-ting, er det  
765 noget du er blevet sat ind i? og  
766 hvilken betydning tror du det har?

767 **Helle:** Ja det er jeg. Vi skal holde  
768 fast i Sofus. Hans historie, den for-  
769 tælling der ligger deri, er det vig-  
770 tigt at vi bliver ved med at fortælle  
771 hinanden, så derfor er sådan nogle  
772 ting som markeringen af hans  
773 fødslesdag, jubilæum sidste år osv.  
774 vigtige for os som mandskab, på  
775 trods af at nogen måske kalder det  
776 noget pjat. Jeg bruger meget energi  
777 på at få dem til at fortælle historier,  
778 f.eks. ved kaffen i morges var der  
779 noget omkring pårørende som folk  
780 havde været udsatte for igennem  
781 tiden, sådan nogle ting er vigtigt,  
782 også at more sig over. F.eks. også  
783 om en bil der er løbet fra én ned af  
784 en græsplæne engang og hang ud

785 over en kant, den slags tror jeg er  
786 vigtigt for at skabe sammenhold.  
787 Selvom jeg selv har travlt er det  
788 vigtigt at jeg bliver siddende  
789 deroppe, og høre dem fortælle de  
790 her historier, og at vi alle sammen  
791 griner med. Det kan vi identificere  
792 os med her i Falck. Det er vigtigt  
793 at de har et sammenhold omkring  
794 de ting. Det skal der være plads til,  
795 ligesom der skal være plads til So-  
796 fus. Men det skal ikke gøres på en  
797 militær form. Ikke noget "Hil So-  
798 fus", men han er grundlægger og  
799 den der skabte Falck, og det er vig-  
800 tigt.

801 **Spørgsmål:** Der er blevet gjort rig-  
802 tig meget i forbindelse med ju-  
803 bilæum, er det blevet tacklet på  
804 den rigtige måde? Har det rørt  
805 Falck ansatte eller har det været  
806 mere udadvendt?

807 **Helle:** Sådan er det jo mange gan-  
808 ge med sådanne informationer og  
809 events, at de er lige så meget rekla-  
810 me udadtil som indadtil. Men jeg  
811 synes der blev gjort rigtig meget  
812 for de ansatte Jeg var rigtig glad  
813 for det, og det er også den ople-  
814 velse jeg har fra det mandskab jeg  
815 har talt med det om. Alle sejl blev

816 sat til, der var ingen smalle steder.  
817 Der hvor det selvfølgelig er et pro-  
818 blem, er at man jo ikke kan lukke  
819 falck ned i danmark. Så dem der  
820 var nødt til at sidde tilbage, er må-  
821 ske ikke helt tilfredse med at de  
822 andre nyder hotelophold og alt mu-  
823 ligt, og hvad kunne vi få, ja vi kun-  
824 ne få morgenmad, frokost og af-  
825 tensmad. Men de var ikke med.  
826 Men det var vi rigtigt glade for,  
827 også ud fra hvad jeg hører fra an-  
828 dre. Der er ikke nogen der synes  
829 det var dårligt. Det er også fanta-  
830 stisk, og det skal da også markeres.  
831 Der er ikke ret mange private virk-  
832 somheder der bliver 100 år, og kan  
833 relatere sig tilbage til én grundlæg-  
834 ger, som stadigvæk stort set er med  
835 i ambulancerne. Det synes jeg er  
836 flot. Selvfølgelig har unge menne-  
837 sker, vores elever, ikke den samme  
838 tilgange til det når de kommer ind  
839 som dem der har været her i 25 år.  
840 De skal jo så blive en del af kultu-  
841 ren. Kulturen forandrer sig også,  
842 som den gerne skal. Det er ikke ri-  
843 debukser og lange sorte støvler  
844 længere. Vi skal jo ikken nødven-  
845 digvis holde fast i den kultur vi  
846 havde dengang. Så havde jeg heller  
847 ikke været her.

## Bilag 5: Interview med Roald Henriksen

- 1 Vi beder til at begynde med, Roald  
2 Henriksen fortælle lidt om sig selv  
3 og om sine opgaver.
- 4 **Roald:** Dav, mit navn er Roald  
5 Henriksen og jeg er reder på stationen  
6 i Nykøbing Mors. Oprindeligt  
7 startede i salgsafdelingen men valgte  
8 så at blive redder. Jeg er tillidsmand  
9 på stationen og det har jeg  
10 været i efterhånden 2-3 år, og det  
11 er jo et job i sig selv.
- 12 **Spørgsmål:** Er du niveau 2  
13 redder?
- 14 **Roald:** Nej jeg er "kun" redder, jeg  
15 kører ikke ambulance.
- 16 **Spørgsmål:** Hvordan foregår dit  
17 arbejde typisk?
- 18 **Roald:** En typisk vagt for mig er  
19 en 12-timers vagt fordelt ud over  
20 ugens dage, eller fordelt over en  
21 vis rytme over 14 dage. Jeg møder  
22 halv otte om morgenen og går  
23 hjem igen nitten trediven og i løbet  
24 af de tolv timer sidder jeg i, havde  
25 jeg nær sagt, alle funktioner, und-  
26 taget liggende sygetransporter,  
27 dvs. ambulance. Dvs. lige specielt  
28 stationen her har oparbejdet en dy-  
29 reredningsafdeling, med dyream-  
30 bulance og hjælp til større dyr og  
31 dette er min primære funktion.  
32 Derudover er der kranbil og sid-  
33 dende sygetransport.
- 34 **Spørgsmål:** Et af udgangspunkterne  
35 i vores syn på falck er at på den  
36 ene side har vi de private firmaer,  
37 som falck selvfølgelig er en del af,  
38 og så har vi offentlige virksomhe-  
39 der, men i kraft af opgaverne vil vi  
40 kvalificere falck som halv-privat,  
41 fordi der er nogen samfundsmæssige  
42 ge opgaver. Er det noget du gen-  
43 kender i falcks opgaver?
- 44 **Roald:** Opgaverne har vi som le-  
45 verandør til det offentlige, mange  
46 af dem. Men vi skal ikke tage fejl  
47 af at vi stadig er et privat firma.  
48 Der er lige så vel med os som med  
49 alle andre der leverer en vare til  
50 det offentlige, at det bliver ikke  
51 værre eller bedre af den grund. Der  
52 er også netop en af vores allervig-  
53 tigste værdier at vi vil hjælpe, at vi  
54 tager hånd omkring opgaven. Den  
55 har karakter af, at det kan godt  
56 være vi kører og bliver aflønnet af  
57 det offentlige, men tager det stadig  
58 på os at vi skal hjælpe samfundet. I
- 59 dagligdagen tænker vi ikke på at  
60 der sker en overførsel af kroner og  
61 ører fra en kasse til en anden, det  
62 tænker vi aldrig. Vi skal løse opga-  
63 ven.
- 64 **Spørgsmål:** Hvordan ser medar-  
65 bejderne på det? Ser det det lige-  
66 sådan? Hvis i f.eks. har måltal,  
67 gælder det så om at leve op til  
68 dem, mere end at udføre opgaven  
69 (f.eks. at rengøre en ambulance)  
70 ordentligt?
- 71 **Roald:** Det er jeg næsten 100%  
72 sikker på. For et par år siden var  
73 det oppe at vende, der hørte vi til  
74 det gamle viborg amt, hvor vi blev  
75 målt på hvor lang tid det tog at af-  
76 levere patienten på sygehuset. Der  
77 var vores klare holdning at det  
78 tager den tid det tager, for vi har  
79 med mennesker at gøre, og så kan  
80 politikere og chefer skabe sig lige  
81 så tovlige de vil. Vi kan jo ikke  
82 bare sætte en bære af, inde i et eller  
83 andet aflukke og så tage en anden  
84 bære og så farvel. Vi er ikke helt li-  
85 geglade, for det er stadig arbejds-  
86 pladser, så vi står mange gange på  
87 en balancebom og siger at hvis vi  
88 skal overholde det der kommer op-  
89 pefra, som typisk kommer fra poli-  
90 tisk side. De siger at jo flere mi-  
91 nutter i bruger på dit og dat, jo dy-  
92 rere er i. Så kommer der nogle  
93 krav, hvor vi siger at vi skal nok  
94 gøre det vi kan forsvare over for  
95 vores patienter, men hvis det er det  
96 mindste der begynder at gå ud over  
97 patienterne kan vi ikke være med  
98 længere, og så må vi tage stilling  
99 til: skal vi ignorere det de siger, el-  
100 ler skal vi prøve at rette os ind.  
101 Men én ting er sikkert, vi kan ikke  
102 lade det gå ud over patienterne, og  
103 det har vi aldrig nogensinde gjort.
- 104 **Spørgsmål:** Nu er Falck jo sam-  
105 mensat af en masse forskellige fag-  
106 grupper, f.eks. mekanikere, redere,  
107 lægeambulancer og sværvogns-  
108 chauffører. Hvordan spiller disse  
109 grupper sammen?
- 110 **Roald:** Det har jeg lidt svært ved  
111 at vurdere, for her i Nykøbing  
112 Mors oplever vi jo ikke de her  
113 grupper, endnu. Men allerede pr. 1.  
114 januar får vi akutbil med parame-  
115 dicinere tilknyttet station thisted.  
116 Der kan man nok allerede lidt  
117 mærke at der vil komme en opde-
- 118 ling. Men det er fordi at de nye pa-  
119 ramedicinere skal have en del af  
120 deres vagter på sygehuset. Så bli-  
121 ver de lidt rodløse, og det ser jeg  
122 som lidt en fare. De får måske en  
123 lidt ensom tilværelse. Nede i re-  
124 gion midt har anæstesi-sygeplejer-  
125 skerne taget vores del af kagen i  
126 akutambulancerne. Vi mener at vi  
127 er de bedste til det, men de mener  
128 jo at de er, og så kan man jo have  
129 den diskussion. Men der vil jo ske  
130 en opdeling, og det kan vi se med  
131 de nye uddannelser vi skal til at  
132 køre igennem pr. næste år, hvor  
133 eleven skal gøre op med sig selv,  
134 hvad han vil. Om han vil sidde i  
135 røde kranbiler eller i blå tude-  
136 kasser, det skal de allerede til at  
137 gøre op nu her.
- 138 **Spørgsmål:** Tror du det er nødven-  
139 digt at gøre sådan?
- 140 **Roald:** Ja det er det. Vi kan ikke  
141 blive ved med at magte det, du kan  
142 ikke være specialist inden for alle  
143 områder. Det vil sige at hvis du  
144 sidder som niveau to eller parame-  
145 diciner, i en ambulance i dag, så  
146 har du måske døgnvagt, bliver  
147 kaldt ud klokken 2 en mørk vinter-  
148 nat i et stort multikøretøj og det er  
149 måske et år siden du sidst har sid-  
150 det i den. Det vil jo ikke kunne  
151 lade sig gøre, og også omvendt. Du  
152 kan ikke favne det. Derfor vil  
153 Falck på sigt blive meget anderle-  
154 des. vi har allerede lidt af denne  
155 opdeling i dag. Vi har redderen og  
156 så har vi ambulanceredderen, og  
157 dermed lidt et skel imellem fag-  
158 grupperne. Men herude på lokal-  
159 stationerne laver vi stadigvæk det  
160 hele. Det bliver de større steder  
161 dette vil ske på.
- 162 **Spørgsmål:** Hvis vi nu siger at vi  
163 her har en effekt der skiller folk, er  
164 der så samtidig nogen effekter der  
165 holder dem sammen?
- 166 **Roald:** Jamen, når alt kommer til  
167 alt, er sammenholdet Falck. Jeg  
168 ved også godt at der er mange der  
169 siger at den dag i vores moderne ti-  
170 der, vi har jo vores Falck-hurra, så  
171 er der mange der siger "jeg kan  
172 passe en størrelse 38 når vi skal  
173 udbringe den", men det passer  
174 ikke. Det er noget man siger  
175 udadtil, for vi vil jo egentlig gerne  
176 derfor er der, og vil være, den sam-

177 menhæng. Sammenholdet er der, 178 men samtidig vil der være en mas- 179 se, som der er på alle arbejdsplad- 180 ser, fnidder-fnadder fordi at der er 181 så mange meninger og at vi aldrig 182 har været blege for at sige de me- 183 ninger vi har. Men når alt kommer 184 til alt holder vi sammen som ærte- 185 halm.

186 **Spørgsmål:** Ligger der en frygt i at 187 det skal blive for meget, at skællet 188 skal blive for stort i forhold til at 189 det kan holde det sammen?

190 **Roald:** Nej, der er flere faktorer i 191 det her. Vi kan jo mærke, os der er 192 50+, at de unge reddere der kom- 193 mer ind har lidt andre syn på de 194 sager, de finder sig i mindre med 195 hensyn til trælse vagter og i den 196 dur, men det er stadig en hel anden 197 form for engagement. Vi gamle 198 kører nok lidt mere på rygraden, 199 hvor de har et større engagement. 200 Det er en aldersmæssig gruppering 201 samtidig med at det er en faglig 202 gruppering. Det generationsskifte 203 der er ved at ske som er uundgåe- 204 ligt, vil helt klart have en indvirk- 205 ning på Falck.

206 **Spørgsmål:** Er det korrekt at der 207 vil komme et større generations- 208 skift inden for de næste par år?

209 **Roald:** Ja det gør der. Ja vores 210 gennemsnitsalder er jo desværre 211 ved at blive lidt høj. Det vil på et 212 eller andet led måske tilføre Falck 213 en større fleksibilitet med de yngre 214 medarbejdere. Den ældre genera- 215 tion er ikke så villige til at flytte 216 station, du kan bare tage Aalborg 217 og Nørre Sundby station, de ligger 218 ufatteligt tæt på hinanden, men 219 prøv lige at spørge en aalborg- 220 redder om han gerne vil til Nørre 221 Sundby, ikke fordi det er negativt, 222 han ville jo give sin højre arm for 223 station aalborg, men det er klart at 224 det er ufleksibelt. Vi har jo via vo- 225 res overenskomst, som ligger som 226 en af de få overenskomster der lig- 227 ger lige nøjagtig møntet på os. Der 228 synes jeg selv vi har været rimelig 229 gode til at forhandle nogen gode 230 overenskomster, men den gør jo 231 også i nogle tilfælde at vi er uflek- 232 sible. Spørgsmålet er om de unge 233 reddere der kommer ind her siger 234 at det er uholdbart, at vi vil være 235 fleksible, vi vil prøve noget andt, 236 og så tror jeg der sker nogle æn- 237 dringer. Det tror jeg også person- 238 ligt på skal ske.

239 **Spørgsmål:** Så du tror at i fremti- 240 den vil fagforeningens tag blive

241 svagere? Og at det er noget de nye- 242 re ansatte selv vil?

243 **Roald:** Ja den bliver svær, det gør 244 den altså. Vi kan allerede mærke 245 nu.

246 **Spørgsmål:** Tror du det er i le- 247 delsens interesse?

248 **Roald:** jeg tror ledelsen er interes- 249 seret i at have en samlet organisе- 250 ret flok, forstået på den måde at jeg 251 tror ikke at de er interesseret i at to 252 trediedele af redderne er i kristlig 253 fagforening, og en slant i 3F osv. 254 Men det er klart, at hvis jeg skulle 255 sætte mig i en leders stol i dag ville 256 jeg også gerne have fleksibilitet, 257 det er helt klart at det er noget le- 258 delsen går efter. Det skal de jo i 259 princippet også, ellers er de ikke 260 ledere. Det er jo fleksibiliteten vi i 261 bund og grund i sidste ende skal 262 leve af.

263 **Spørgsmål:** Kan man sige at nogle 264 af de aftalte regler, giver forpligtel- 265 ser overfor både ledelse og medar- 266 bejdere, da de er bundet af de sam- 267 me regler?

268 **Roald:** Ja, det går begge veje.

269 **Spørgsmål:** Kan man skære det 270 over en kam og sige at ledelsen er 271 interesseret i at komme af med reg- 272 lerne?

273 **Roald:** Nej, det tror jeg ikke at de 274 er. De er jo et styringsredskab også 275 for dem. Hvis der skal laves bl.a. 276 vagtændringer kan man bare gå ind 277 og læse at vi godt bare må lave 278 vagtændring, det er så nemt. Man 279 slipper for mange diskussioner. 280 Man skal også tænke på at grunden 281 til at vi har alle de regler, er på 282 grund af vores forskelligartede ar- 283 bejdstider. Vi skal dække 24 timer 284 i døgnet, og der kan man jo godt 285 sige at det er liv og død i mange 286 tilfælde og der skal være noget der 287 justerer det, for at begynde at sen- 288 de folk ud på gaden der har kørt i 289 24 timer uden at have fået noget at 290 spise, eller søvn, det er jo livsfar- 291 ligt. Der skal være noget til at styre 292 det.

293 **Spørgsmål:** Nu har vi hørt om je- 294 res hurra-råb, jublæum, flagen på 295 halv, er der mange af den slags 296 ting?

297 **Roald:** Det vil der jo altid være, 298 idet at vi er en stor organisation. 299 Alt andet ligt, vi flager jo ikke på 300 halv hvis der er en redder i odense 301 der er død, men vi mindes dem til

302 nytårs parade hvert år, og vi føler 303 også at vi er kollegaer med de an- 304 dre.

305 **Spørgsmål:** Du har jo været en del 306 år i falck, og været en del af orga- 307 nisationen i lang tid, og den er ble- 308 vet mere og mere privatejet, og 309 man er begyndt at tænke mere i 310 profit. Har det haft nogen indfly- 311 delse på din arbejdsdag, din 312 hverdag, har du mærket organisa- 313 tionen ændre sig?

314 **Roald:** nah..., altså den der med at 315 vi skal tjene penge hver dag, det er 316 ikke den der ligger bag, heller ikke 317 ude i kaffestuen eller noget. det er 318 ikke den man hører i det daglige 319 "jamen det er også fordi de skal 320 tjene penge" Måske griner man og 321 siger "nu er kassen tom, nu får vi 322 ikke noget før til næste år" men nej 323 jeg synes ikke det er et problem. 324 Jeg har ført hørt derude i samfun- 325 det at "falck er jo et firma der skal 326 tjene penge" men den ved jeg hel- 327 ler ikke hvor udbredt den er. Man- 328 ge tror stadig idag at falck er en el- 329 ler anden offentlig institution. de 330 har helt klart en mening om hvad 331 falck det er, at det er nogle ambu- 332 lancer der kører for kommunen el- 333 ler regionen, og det er det.

334 **Spørgsmål:** Er det bedst hvis folk 335 tror at falck er offentligt eller at de 336 ved at det er privat?

337 **Roald:** Jeg ville jo gerne have at 338 de kendte sandheden. Jeg gør en 339 dyd i at fortælle hr. og fru hansen, 340 når snakken falder derhen, at de jo 341 skal tænke at falck er jo en privat 342 virksomhed, og når nogen ringer 343 112 er det ikke os de ringer til, 344 men politiets alarmcentral "nå, nå 345 er det det?" jeg ville gerne hvis 346 folk de kunne skelne imellem dem.

347 **Spørgsmål:** Er det for ikke at blive 348 sat i bås med andre offentlige virk- 349 somheder?

350 **Roald:** Ja det er det tildels, men 351 også fordi hvis de kunne gennem- 352 skue sammenhængen kan de nok 353 også tænke "nåja, det er også sådan 354 og sådan". De kunne bedre lige 355 følge lidt med i at hvis de f.eks. 356 ringer 112 fra en mobiltelefon "ja- 357 men så fik jeg en dame der bare 358 sagde 'et øjeblik' og så fik jeg en 359 mand der ikke ville sende en am- 360 balance, hvad er i da for nogen?!" 361 og det er selvfølgelig irriterende, 362 for det har slet ikke noget med os 363 at gøre. Den yngre generation for- 364 står det måske godt. Jeg har

365 eksempler på, det er ikke så mange  
366 år siden der var en landmand nede  
367 nord for struer, han havde et Falck-  
368 abonnement der var skrevet under i  
369 1934 som han gerne ville have æn-  
370 dret fordi hans kone var død, og  
371 han ikke havde en bil osv. så der  
372 var nogle småting han ville have ju-  
373 steret. Så kigger jeg på den og så  
374 siger han "den deroppe, den vil jeg  
375 beholde, det er mit brandabon-  
376 nement, til hvis nu min ejendom  
377 brænder så kommer falck og sluk-  
378 ker den" og det troede han stadig  
379 han betalte for. Han troede at så-  
380 dan som det var i 1934 og dér  
381 skrev vi 2002. Det var jo så en af  
382 dem som slet ikke kendte sammen-  
383 hængen, det var gået ham fuld-  
384 stændig forbi. Jeg ville gerne at  
385 alle vidste hvor vi hørte til i Dan-  
386 mark. Vi kunne selv måske gøre en  
387 del for at oplyse, men jeg ved ikke  
388 hvor interessant det er når det  
389 kommer til stykket, om det bare er  
390 os der kører ud der gerne vil, eller  
391 om folk de vil.

392 **Spørgsmål:** Hvis nu opfattelsen og  
393 reglerne skulle ændre sig, hvad vil-  
394 le det betyde for traditionerne?

395 **Roald:** Det er svært at sige. Hvis  
396 vi går tilbage til omkring 1950, vil-  
397 le de falck-reddere der var der den-  
398 gang sige at det var utænkeligt at  
399 møde op på stationen uden  
400 langskaftede støvler, spidse bukser  
401 og kasket. Men hvad er det lige vi  
402 gør i dag? Det er helt klart at det  
403 vil forandre sig, men måske bliver  
404 det overtaget af noget andet. Den  
405 yngre generation er mere fri og  
406 fändenivoldsk, så det er umuligt at  
407 sige.

408 **Spørgsmål:** Har de løsere krav til  
409 uniformer nedbrudt skel til ledere-  
410 ne?

411 **Roald:** Ja det har det, men i det  
412 hele taget.. vi liner jo heller ikke  
413 op ude i garagen og gør honnør.  
414 Det var jo lidt militær-agtigt, og  
415 ikke alligevel, men altså den var  
416 der jo. Der er klart blødt op i for-  
417 hold til ledelsen, alle er jo på for-  
418 navn.

419 **Spørgsmål:** Nogen deler lederne  
420 op i tekniske ledere og personale-  
421 mæssige ledere, hvilken former for  
422 leder mener du der er i Falck, og er  
423 det hensigtsmæssigt som det er?

424 **Roald:** For det første mener jeg at  
425 redderen har for få foresatte, dvs.  
426 for få ledere med direkte tilknyt-  
427 ning til redderen i dag. Der er flere

428 stationsledere der har op til 4-5 sta-  
429 tioner, og det giver en fysisk usyn-  
430 lighed. Med den sammensætning  
431 vi har aldersmæssigt: jo ældre  
432 redderen er, jo mere fysisk skal  
433 han kunne se stationslederen. Selv  
434 om han, af alle, burde kunne takle  
435 alle opgaver, både internt og ek-  
436 sternt, men de har været vandt til at  
437 helt fra for 40 år siden, da de blev  
438 ansat, har der gået en stationsleder  
439 og sagt til "dem klokken er sådan,  
440 nu gør du det". De nye elever vi får  
441 ind i dag er så vandt til det system  
442 vi har i dag, med den fysisk lidt  
443 usynlige leder, og selv undersøge  
444 og samle oplysninger. Det gør så  
445 også at der kan opstå en lige-  
446 gyldighed, at hvis vi ikke lige får  
447 det lavet i dag, får vi det nok gjort i  
448 morgen, for han [lederen] kommer  
449 nok først engang i næste uge. Vi  
450 mangler idag ledere derude der er  
451 synlige.

452 **Spørgsmål:** Er det en ledernærhed  
453 eller er det at lederen kan stille  
454 nogen opgaver?

455 **Roald:** Jamen det er den der.. nej,  
456 vi ved jo selv hvad der skal laves,  
457 så det er rent fysisk nærhed. Men  
458 det kan godt være det kun er i en  
459 overgangsperiode indtil vi får den  
460 naturlige generationsudskiftning  
461 som er på vej. Vi har taget mange  
462 nye elever ind i år og sidste år, og  
463 kommer til det igen.

464 **Spørgsmål:** Kan den "generation"  
465 klare sig uden den nærværende le-  
466 der?

467 **Roald:** Det er jeg lidt spændt på,  
468 for det kommer an på hvordan de  
469 er opdraget. Nu er der forskel på  
470 dem, nogen kommer ind som helt  
471 unge mennesker og nogen kommer  
472 ind som voksne. Det er klart jo æl-  
473 dre de er.. det burde jo være aner-  
474 ledet. De burde kunne påtage sig  
475 lidt mere. Men jeg tror også Falck  
476 selv har erkendt at der mangler  
477 ledere med direkte tilknytning til  
478 redderen. Vi fornemmer, og det  
479 tror jeg mine tillidsmandskolleger  
480 vil give mig ret i, at der er kommet  
481 mere afstand opad. Ikke lige til den  
482 nærmeste leder, men længere oppe.  
483 Det er lidt frustrerende, at hvis  
484 man har et eller andet man vil gå  
485 videre ved. Det er som om at det er  
486 et stort hjul man sætter i gang, og  
487 det tager så lang tid inden der  
488 kommer noget tilbage.

489 **Spørgsmål:** Kan det gå ud over  
490 korpsånden?

491 **Roald:** Det kan det jo godt. Alt af-  
492 hængigt af hvad det er man gerne  
493 vil igennem med. Der skal ikke  
494 meget til før min kollega siger "det  
495 er også umuligt at komme igen-  
496 nem, det tager jo et halvt år inden  
497 man hører noget igen". Det kan  
498 sagtens være med til at gøre det  
499 hele lidt trøls. Men jeg føler ikke  
500 at det er et enormt problem, men  
501 det har været taget op på et tillids-  
502 mandsseminar, hvor et af de store  
503 emner var netop at man følte at af-  
504 standen var blevet stor. Men jeg  
505 ved så at regionsdirektør claus  
506 ågård startet en blog på intranettet  
507 hvor man kan skrive til ham. Må-  
508 ske kommer det af at han også har  
509 hørt om det.

510 **Spørgsmål:** Hvordan fungerer  
511 den?

512 **Roald:** Jeg synes det er fint, men  
513 jeg kan love dig at mindt en tredie-  
514 del af redderne vil sige at det er  
515 noget moderne fis og det vil de al-  
516 drig nogensinde bruge, og som si-  
517 ger det fordi de ikke kan finde ud  
518 af at bruge det. Det er også det der  
519 gør det svært at kommunikere  
520 noget ud. Der er mange der er min-  
521 ded på selv at hente oplysninger,  
522 og du kan hente dem alle på intra-  
523 nettet, men så er der dem der sid-  
524 der tilbage og siger "jeg får aldrig  
525 noget at vide, der er ingen der for-  
526 tæller mig noget" fordi at de er  
527 vandt til at man kommer og siger  
528 "nu skal du høre her...", men det er  
529 jo ikke tiden idag. De mangler må-  
530 ske nogengange en leder til at  
531 komme ind og sige dagens  
532 vagtskifte, dagens opsang og  
533 dagens nyheder eller den slags. Det  
534 spænder vidt: nemlig helt fra en  
535 lille gruppe reddere der nærmest  
536 vil have en støttepædagog til en  
537 redder der siger at "han bare skal  
538 være her" og til en gruppe der siger  
539 "jamen jeg kan klare mig selv"

540 **Spørgsmål:** Har lederne for travlt  
541 til personaleledelse?

542 **Roald:** Jeg ved det ikke helt.. jeg  
543 kan kun sige at redderne rundt om-  
544 kring gerne vil have en synlig le-  
545 delse. De vil kunne gå forbi le-  
546 derens kontor og se at han sidder  
547 derinde. Det er noget mærkeligt  
548 noget, og svært at definere. Det er  
549 klart at de steder hvor stationsle-  
550 deren har 3-4-5 stationer er han et  
551 sjældent syn nogen steder.

552 **Spørgsmål:** hvordan bliver medar-  
553 bejderne motiveret hos Falck?  
554 Hvilke muligheder har lederne?

555 **Roald:** I mange tilfælde er den der  
556 jo bare, fordi man har det job man  
557 vil have og virkelig brænder for.

558 **Spørgsmål:** Så du føler ikke, at  
559 har når man lavet en god indsats,  
560 så trænger man til lidt for det?

561 **Roald:** Det får du jo også via dine  
562 kollegaer til en vis grænse. Men  
563 stadigvæk, du skal ikke tro at du er  
564 noget, men altså til en vis grænse,  
565 indtil det kan være nok. Jeg kan  
566 sige for mit eget vedkommende får  
567 jeg det ved at når jeg har været ude  
568 og løse en opgave, så ved jeg i de  
569 fleste tilfælde at den et løst som  
570 den skulle, og det giver en tilfreds-  
571 hed. Det der også er en tilfredshed  
572 er jo at du som regel får én opgave

573 ad gangen som skal løses, og i  
574 99,9% af gangene bliver den også  
575 løst og så har man det godt og du  
576 melder klar til en ny opgave. Det  
577 er dejligt, istedet for at stå ved et  
578 transportbånd der aldrig får ende.  
579 Her har du noget du afslutter, og  
580 du hjælper nogen, inden for en  
581 overskuelig tid. Sådan får du en lil-  
582 le success 10-20-30 gange om  
583 dagen, det er da fantastisk. Så er  
584 det klart at så kører du ud i fædre-  
585 landet, og hjem på stationen hvor  
586 der sidder 3-4-10 dejlige kollegaer  
587 som du kan få en halv kop kaffe  
588 med. Det er da dejligt.

589 **Spørgsmål:** Vi har hørt at flere er  
590 begyndt at tage orlov, hvad tror du  
591 kan være grunden til det?

592 **Roald:** Jeg tror det der skyldes det,  
593 er at hankønsvæsener, når de kom-  
594 mer op omkring 40-45, så er det  
595 lige som om at nu skal man lige  
596 vende rundt og se lidt på sit liv og  
597 sige "er der egentlig noget udenfor  
598 der kunne være spændende, er der  
599 noget ude i det private pulserende  
600 liv". Det har lige med det at gøre:  
601 "Jeg har gået 25 år i Falck, er der  
602 egentlig noget udenfor", og man  
603 har haft weekendvagter hver anden  
604 weekend i 15 år, har ikke sovet  
605 hjemme ved konen hver 3. nat.  
606 Næsten alle siger alligevel når det  
607 kommer til stykket, at vi har det jo  
608 godt. Den yngre generation med  
609 små børn skal jo have en hverdag  
610 til at fungere derhjemme, og det  
611 kan være vanskeligt med de vagter.

## Bilag 6: Interview med Jørgen Balle Rasmussen

- 1 Til at begynde med har vi bedt Jørgen om at introducere sig selv og fortælle lidt om hvad hans opgaver er.
- 5 **Jørgen:** Jørgen Balle Rasmussen. Jeg er stationsleder her på stationen Nykøning Mors. Derudover beskæftiger jeg mig meget med rekruttering, og har rekrutteringsansvar for regionen. Jeg er også talsmand for Falck-lederne i regionen.
- 13 **Spørgsmål:** Hvad betyder det at du er talsmand for dem?
- 15 **Jørgen:** Det betyder at jeg diskuterer de daglige sager, både med dem og med vores ledelse. Jeg går ind og har dialog med vores ledelse omkring organisationen. Jeg klarer eventuelle personalesager der skal overstås. Det er meget i samspil med vores korpsledelse, specielt hvis der er en eller anden problematik med vores medarbejdere, eller noget i organisationen der skal laves om. Jeg sidder også i en lang række af udvalg. Jeg har en fortid som revisor inden jeg startede i Falck, og har prøvet mange funktioner.
- 31 **Spørgsmål:** Hvornår startede du i Falck?
- 33 **Jørgen:** I 1981. Så jeg har været her nogle år. jeg regnede med at jeg ville være her 5-6 år da jeg startede, så skulle jeg videre og prøve noget andet.
- 38 **Spørgsmål:** Er du også uddannet redder indenfor Falck?
- 40 **Jørgen:** Ja, det var jeg i nogle år. så har jeg været på vagtcentralen, været controller, områdeleder, leder på driftplanlægningscenteret. Jeg har nu også med elever at gøre, både ungdomselever og voksenelever, samt folk der ansættes udenom elevsystemet, her i Nordjylland.
- 48 **Spørgsmål:** Hvordan er din typiske arbejdsdag? Hvordan bruger du din tid?
- 51 **Jørgen:** Jeg bruger den jo mest på personaleledelse, administration, koordination og megen mødeaktivitet. Jeg er faktisk væk herfra minimum 2 dage om ugen for at deltage i møder.
- 57 **Spørgsmål:** Hvilken slags administration er det?
- 59 **Jørgen:** Det er alt lige fra almindelige kontering til kontrakter der skal færdiggøres.
- 62 **Spørgsmål:** Hvor mange stationer og ansatte er der under dig?
- 64 **Jørgen:** Jeg er så heldig at jeg kun har én station. Her er 32 fastansatte og 17 deltidsbeskæftigede.
- 67 **Spørgsmål:** Hvilket område dækker i over?
- 69 **Jørgen:** Det er mors. Vi kører så også i en del af nordsalling, vores ambulancetjeneste er nærmeste ambulance. Selvfølgelig kører vi også med vores dyreredningsudrykning, der kører vi endnu længere væk. Men det er Mors der er vores naturlige område.
- 77 **Spørgsmål:** Er det området der gør at i har dyreredning?
- 79 **Jørgen:** Der er to ting i det, det ene er at der er meget landbrug i det her område, men også det at vi har udviklet et koncept her på stationen, for snart 8 år siden, som er meget effektivt, og hvor vi ansætter folk direkte til det. Udover Roald, har vi ansat en der tidligere har været driftsleder i landbruget, og vi har derved gjort nogen til specialister på området, hvilket igen betyder at vi dækker over en meget stor geografisk med det. Det er en kæmpe succes.
- 93 **Spørgsmål:** Har det bredt sig til andre geografiske områder?
- 95 **Jørgen:** Lidt, ikke vildt meget, men lidt har det. Det har også bredt sig på den måde at både Roald og jeg har siddet i nogle landsdækkende udvalg omkring udvikling.
- 100 **Spørgsmål:** Så i har givet erfaringer til andre områder?
- 102 **Jørgen:** Ja det har vi i hvert fald. Det har været lidt svingende hvor godt de har taget det til sig. Der er ikke helt sket det som vi havde regnet med. Men vi har stadig god succes med det her, og det er også det vigtigste for os.
- 109 **Spørgsmål:** Hvordan har Falcks geografiske spredning indflydelse på jer i organisationen?
- 112 **Jørgen:** Det at vi ligger så langt ude føler vi faktisk ikke. Falck er jo bygget op i en meget decentral struktur, så vi har afdelinger ikke bare i Danmark, men i Europa og faktisk i hele verden. Det vi oplever er at når vi har den regionale struktur er vi ikke så langt væk. Men der er blevet længere fra os og op til vores øverste chef. Til vores regionale chef er der ikke langt.
- 123 **Spørgsmål:** Har det ændret sig efter strukturreformen?
- 125 **Jørgen:** Ét tak kan man sige. Det er bleven en tak nemmere, da der er et ledelseslag der er blevet skåret væk hos os, men det er ikke de store ting der er sket der.
- 130 **Spørgsmål:** Gør det en forskel at i nu tilhører Region Nord?
- 132 **Jørgen:** Vi er måske blevet lidt mere et udkantsområde. For i midt, betragtede man os ikke som et udkantsområde, der ligger Thy og Mors meget mere som et udkantsområde i forhold til Region Nord. Derfor kæmpede man også, ikke på Falckniveau men på kommunalt niveau. Man prøvede at lave en alliance med Sallingssund kommune. Man ville slå kommunerne sammen.
- 144 **Spørgsmål:** Er der efter din opfattelse et skel mellem faggrupperne?
- 146 **Jørgen:** Der er lidt skel imellem faggrupper, og på nogen stationer er der også lidt skel imellem dem der kører som reddere og dem der kører i ambulancetjenesten. Det er en af de ting jeg godt kan frygte vil brede sig på sig efterhånden som vi bliver mere og mere specialiserede. Vi er en større station hvor vi er nødt til at række lidt ind over hinanden, så oplever vi slet ikke den slags. Vi har ikke engang noget imellem brandmænd og reddere her, hvilket man også har på nogen stationer. Her kører redderne også til brand og der er dermed en sammensmeltning. Det er ikke noget jeg oplever, men noget jeg hører om andre steder fra.
- 166 **Spørgsmål:** Hvordan tackler man det som leder?
- 168 **Jørgen:** Det gør man med kommu-

169 nikation og samarbejde. Man tager  
170 det op hvis der er nogen medar-  
171 bejdere der er bærere af det, i med-  
172 arbejderudviklingssamtaler. Det er  
173 noget vi skal bruge meget energi  
174 på, for det er ikke noget der er  
175 sundt.

176 **Spørgsmål:** Alt det her med kor-  
177 psånd og fællesskabsfølelse, tror  
178 du det kan hjælpe, og er det nok til  
179 at forhindre at problemet bliver  
180 større?

181 **Jørgen:** Nej det er ikke nok. speci-  
182 elt ikke i dag i det moderne sam-  
183 fund. Det kan selvfølgelig medvir-  
184 ke, men der er mange faktorer,  
185 f.eks. kommunikation er det vigtig-  
186 ste, og forståelse for hinandens ar-  
187 bejdssituation er rigtig vigtigt.

188 **Spørgsmål:** Er det noget lederen  
189 kan påvirke?

190 **Jørgen:** Ja det skal vi. Vi både kan  
191 og skal. Det er netop en af de her  
192 værdier vi arbejder med: hvis man  
193 ikke engang har forståelse for folk  
194 inden for Falck, hvordan skulle  
195 man så have forståelse for andre  
196 mennesker, så det er helt klart et  
197 krav. Jeg ved ikke hvor udbredt det  
198 er, det er kun noget vi hører lidt  
199 om.

200 **Spørgsmål:** Bærer ledelsen aktivt  
201 traditionerne videre?

202 **Jørgen:** Ja det gør vi meget, både i  
203 form af de værdier der er i Falck,  
204 og det idegrundlag der lå fra Sofus  
205 Falck. Der er hele uniformeringen,  
206 en del af organisationen, så der er  
207 mange ting der bærer de her tradi-  
208 tioner. Jeg tror at det er vigtigt for  
209 medarbejderne, måske vigtigere  
210 end mange af dem giver udtryk  
211 for. Det er noget der er med til at  
212 man måske lige ranker ryggen en-  
213 gang imellem.

214 **Spørgsmål:** Hvordan sikrer man at  
215 nye ledere der kommer ind i orga-  
216 nisationen forstår vigtigheden af  
217 traditionerne?

218 **Jørgen:** Jeg tror at det kommer  
219 helt automatisk. Vi kan jo mærke  
220 det på de unge mennesker der  
221 kommer ind at det er noget der  
222 kommer hurtigt til dem, at det hur-  
223 tigt smitter af på dem. Nogen  
224 ryster lidt på hovedet af det først  
225 men lige så stille bliver det en del  
226 af dem selv, en del af deres egen  
227 identitet. Man gør det lidt bevidst,  
228 men ikke i form af rekruttering af  
229 ledere, men ved rekrutteringen af  
230 medarbejdere kører vi meget på

231 værdier, og i forbindelse med in-  
232 troduktionsprogrammer for elever  
233 og andre der ansættes kører vi også  
234 meget på værdier og historik og så-  
235 dan noget. Du får netop op i dem  
236 lidt af historiens vingesus, og lidt  
237 af fællesskabsfølelsen. Lederene  
238 får også lidt, men der er mere mål-  
239 rettet det man gør omkring elever.

240 **Spørgsmål:** ud over de her ting  
241 man gør, hvad så med de synlige  
242 ting falck-symbolet, stationerne,  
243 brandbilerne. hvad gør det ved fæl-  
244 lesskabet?

245 **Jørgen:** Ja, selvfølgelig gør det  
246 det. Den her ensartethed der er,  
247 Der er ikke forvirring over logoer.  
248 Den ensartethed der er lige fra  
249 brevpapir er med til at skabe at  
250 man holder tingene sammen. Det  
251 er også med til at give en vis tryk-  
252 hed at man har det store system at  
253 læne sig op ad.

254 **Spørgsmål:** Stykede det Falck at  
255 de var en del af group 4 og senere  
256 blev splittet op igen?

257 **Jørgen:** Ja, for man har samlet sig  
258 mere om kerneproduktet i red-  
259 ningskorpset. Det andet, det man  
260 havde rigtig økonomisk success på  
261 var vagtforretningen og alarmfor-  
262 retningen, det var den man bredte  
263 ud til verden. Man kan sige at red-  
264 ningskorpset blev en mindre og  
265 mindre del. Så i det øjeblik red-  
266 ningskorpset blev solgt fra blev det  
267 lige pludselig kerneproduktet, og  
268 fylder dermed mere i den samlede  
269 bevidsthed.

270 **Spørgsmål:** Var det helt ned til  
271 den enkelte medarbejder det kunne  
272 mærkes?

273 **Jørgen:** Ja det var faktisk en rigtig  
274 god oplevelse for den enkelte med-  
275 arbejder. Mange følte at det var  
276 lidt uoverskueligt. Når man går ud  
277 og bliver så lille en del af så stor  
278 en organisation føler man det  
279 mere. Det var helt klart nogle gode  
280 meldinger der kom fra medar-  
281 bejdernes side på det tidspunkt,  
282 og også udtalt fra fællestillidsfolk  
283 der sidder i vores direktion osv. De  
284 bakkede det også meget op og sy-  
285 nes at det var positivt. Jeg tror ikke  
286 der er nogen i organisationen der  
287 har sagt noget negativt om det.

288 **Spørgsmål:** Der var vel forskel i  
289 værdierne?

290 **Jørgen:** Ja der er ikke så meget  
291 omsorg i vagtdelen, så værdierne  
292 er lidt anderledes.

293 **Spørgsmål:** Angående håndtering  
294 af medarbejdere er der jo forskelli-  
295 ge opfattelser. Der er den gammel-  
296 dags "kommanderende" leder, og  
297 så er der den leder der tager sig af  
298 de ansatte; Hvordan ser ud fortiden  
299 og fremtiden i Falck for ledere?

300 **Jørgen:** Jer ser at personale nur-  
301 sing er fylder mere og mere. Øn-  
302 sket om at man er mere individuel  
303 nursende over for den enkelte  
304 medarbejder er stærkt stigende. Be-  
305 hovet for at man udlever sine per-  
306 sonlige ambitioner er også sti-  
307 gende, derfor er der også nogle  
308 krav til lederen at han sørger for at  
309 medarbejderen også får de udfor-  
310 dringer han skal have. Så perso-  
311 naleledelsesdelen vil helt klart  
312 komme til at fylde mere og mere.  
313 Jeg vil nu sige at her har vi taget  
314 hul på den for mange år siden, net-  
315 op for at udvikle på det har vi lavet  
316 selvstyrende grupper her på statio-  
317 nen. Alt hvad der foregår af prak-  
318 tisk ting her på stationen foregår i  
319 selvstyrende grupper, hvor vi selv-  
320 følgelig har en gruppe mennesker  
321 der arbejder omkring nogle køretø-  
322 jer og nogle arbejdsopgaver. Til  
323 gengæld er jeg for mange år siden  
324 stoppet med den ledelsesstil der  
325 går ud på at gå rundt og sætte folk  
326 i arbejde. Selvfølgelig er jeg inde  
327 og vejlede dem, og hvis der er  
328 nogen der slet ikke fatter det er jeg  
329 også inde og banke dem på plads.  
330 Vi har for eksempel sådan noget  
331 som ambulancetjeneste, som har et  
332 enkelt køretøj: der er to mand som  
333 er initiativtagere og to mand som  
334 hjælpere. De indgår hver som ini-  
335 tiativtagere i to områder rundt på  
336 stationen, og det er beskrevet hvad  
337 der ligger i de forskellige, så de  
338 også kender rammen for hvad de  
339 skal udføre.

340 **Spørgsmål:** Hvad betyder det at de  
341 er "initiativtagere" og "hjælpere"?

342 **Jørgen:** Initiativtagerene er dem  
343 som sætter ting i gang, og de ved,  
344 hvis de ikke selv har tid til at ud-  
345 føre de, hvem de kan give opgaven  
346 videre til. Eksempelvis rengøring  
347 af en ambulance. Vi har også en  
348 der står for uniformsadministra-  
349 tion, nogen der står for værkstedet,  
350 nogen der står for vores båd, nogen  
351 der er bygningsansvarlige. Det er  
352 meget vigtigt for mig at de selv  
353 bærer de her hold fra start til slut.  
354 Selvfølgelig hjælper jeg jo gerne,  
355 vi har den problematik at folk går  
356 herfra, og måske først kommer på  
357 vagt igen en uge efter. Men kom-



358 mer de ind og forelægger et pro-  
359 blem for mig ender det tit med at  
360 de selv står med det. Det er med til  
361 at udvikle dem til at have et bre-  
362 dere ansvar, end bare for de ting de  
363 selv ligger med. Vi har arbejdet  
364 med det i mange år i forskellige  
365 former, vi tilpasser det ca. hvert  
366 andet år, alt efter hvordan det har  
367 udviklet sig og til hvad folk synes.  
368 Det er noget vi styrer meget igen-  
369 nem vores samarbejdsudvalg. vi har  
370 et meget dygtigt samarbejds-  
371 udvalg. Det er virkelig noget jeg  
372 kan mærke, det at folk ikke skal  
373 sættes i arbejde, jeg er aldrig nødt  
374 til at gå ud og sige at nu skal vi  
375 have gjort dit eller dat, som det  
376 blev gjort i gamle dage.

377 **Spørgsmål:** Hvad har du af red-  
378 skaber til at motivere, eller svinge  
379 pisen?

380 **Jørgen:** Jeg har det daglige, med  
381 kommunikation, kommunikation,  
382 kommunikation. Det er det. Det er  
383 vigtigt at jeg er her så meget som  
384 muligt, at vi har en morgenbrie-  
385 fing, er der nogen der har nogle  
386 problemer tager vi det op inden de  
387 kører. Så har vi formiddagskaffe,  
388 jeg forsøger også at være der når  
389 de fleste holder frokost, så er der  
390 stationsmøder vi holder en gang i  
391 kvartalet. Det er en rigtig diskus-  
392 sions-station, men det er en kultur  
393 jeg selv har været med til at op-  
394 bygge. Så har vi også medarbejder-  
395 udviklingssamtaler som finder sted  
396 engang om året, hvor jeg kan gå  
397 tæt på den enkelte medarbejder,  
398 måle ham set i forhold til hvad han  
399 selv har af ønsker og hvordan han  
400 selv føler at det går, men også  
401 hvordan det går i forhold til kunder  
402 og værdier, hvordan har han det i  
403 forhold til sine arbejdsopgaver osv.

404 **Spørgsmål:** Har du som leder nog-  
405 le ting du kan tilbyde medar-  
406 bejderene?

407 **Jørgen:** Ja der har vi en svaghed i  
408 systemet, hvilket er at vi ikke er  
409 gode nok til at effektuere. Jeg ville  
410 jo gerne have at når medarbejderen  
411 og jeg er blevet enige om et kur-  
412 sus, at vi kunne effektuere det in-  
413 den for en rimelig tid. Det kunne  
414 være rigtig godt for ham, så han fik  
415 et produkt ud af den her samtale,  
416 men der er vores system ikke ge-  
417 ret nok til. Der kan meget nemt  
418 komme til at gå et eller to år, og  
419 der er faktisk nogen der efter 3 år  
420 stadig ikke har været med på det  
421 kursus de er blevet lovet. Det er

422 demotiverende.

423 **Spørgsmål:** Er det fordi du ikke  
424 selv styrer det?

425 **Jørgen:** Det kan jeg ikke selv dis-  
426 ponere over, det skal jeg sende vi-  
427 dere til vores driftplanlægnings-  
428 center, som så disponerer over det.

429 **Spørgsmål:** Hvordan ser de så på  
430 medarbejdersamtalerne?

431 **Jørgen:** De ser meget positivt på  
432 det, lige på nær at de ikke kan få  
433 det de nu ønsker. Men det er lidt  
434 om hvordan det går på stationen,  
435 hvordan det går i de forskellige  
436 jobs, hvordan de har det, hvordan  
437 de fungerer i forhold til stationen,  
438 hold og kollegaer. Det er meget de  
439 bløde emner.

440 **Spørgsmål:** Hvordan er opbaknin-  
441 gen fra ledelsen til personalele-  
442 delse?

443 **Jørgen:** Den er god, og den er til-  
444 tagende god. Jeg tror at vores le-  
445 delse i forbindelse med konflikten  
446 har fået en a-ha oplevelse, hvor  
447 man har fundet ud af at det ikke er  
448 alle steder i geografien at man har  
449 godt nok fat i de enkelte medar-  
450 bejdere. Det kan der være mange  
451 årsager til, både det at vi som le-  
452 dere ikke er dygtige nok, men det  
453 kan også være ledere der har for  
454 mange stationer og dermed ikke  
455 kan have det naturlig samtalefor-  
456 hold til sine medarbejdere. Det er  
457 noget af det jeg nyder, at jeg kun  
458 har en enkelt station. Jeg har også  
459 andre opgaver, men jeg behøver  
460 ikke fare rundt på 3-4 forskellige  
461 arbejdspladser for at følge op på  
462 mine medarbejdere. Man har både  
463 set ting vi skal blive bedre til, hvor  
464 der skal ske en udvikling af ledere,  
465 man skal se mere på ledelses-se-  
466 tup'et så lederen kan komme tætte-  
467 re på medarbejderen. Der kommer  
468 helt klart i denne tid, oppefra, nog-  
469 le indikationer på at vi som ledere  
470 skal være endnu dygtigere til at  
471 bruge mere tid til personaleledelse.  
472 Det passer også utrolig godt til den  
473 trend der er i samfundet.

474 **Spørgsmål:** Synes du at du som le-  
475 der har for meget driftsmæssigt an-  
476 svar, vi hørte på et tidspunkt noget  
477 med at man har fyret mange af  
478 kontorpigerne, hvorefter de admi-  
479 nistrative opgaver bliver lagt over  
480 på lederen. Det er vel ikke i den  
481 ånd at i skal dyrke personalele-  
482 delse, og så får i lige en masse ek-  
483 stra opgaver?

484 **Jørgen:** Det har du fuldstændig ret  
485 i. Det er en af de problematikker  
486 jeg også i min egenskab som tals-  
487 mand jeg diskuterer meget med  
488 min ledelse i øjeblikket, at skabe  
489 frirum til det, og at der er mange  
490 ledere rundt omkring der bruger  
491 meget tid på administration. Admi-  
492 nistration fylder alt for meget, det  
493 skal være personaleledelsen der  
494 skal fylde mere. Det de måske vil  
495 gøre er at opkvalificere nogle af de  
496 ledere til bedre at kunne klare de  
497 administrative opgaver, og måske  
498 ansætte nogle flere ledere.

499 **Spørgsmål:** Hvordan ser du på at  
500 der kommer ledere til Falck ude-  
501 fra?

502 **Jørgen:** Det er dejligt. At få nogle  
503 pust fra andre firmaer. Jeg nyder  
504 også at jeg i talsmandssammen-  
505 hænge er ude i andre firmaer, det  
506 giver også mig meget på nethin-  
507 den. Gode ideer og ting vi kan ar-  
508 bejde med.

509 **Spørgsmål:** De kommer ind i en  
510 gammel traditionsbunden organisa-  
511 tion, har de mulighed for at påvir-  
512 ke noget?

513 **Jørgen:** Ja det har de, men måske  
514 kunne man godt lytte mere til dem.  
515 Man kunne godt støvsuge dem lidt  
516 mere, det synes jeg at vi har brug  
517 for for at udvikle os. Man er ikke  
518 målrettet nok omkring det. Om-  
519 vendt skal man også passe på, da  
520 der er mange specielle ting ved vo-  
521 res virksomhed, man skal passe på  
522 at antallet af udefrakommende le-  
523 dere ikke bliver for stort. Der skal  
524 være en god balance. En af de ting  
525 vi ikke er rigtig god til er at gøre  
526 interessen for at få egne medar-  
527 bejdere til at søge lederstillinger.  
528 Det er vi simpelthen ikke gode nok  
529 til. Der er ikke nok interesse for  
530 det, og ikke det flow som der bur-  
531 de være. Det er egentlig lidt flovt  
532 for sådan en stor virksomhed.

533 **Spørgsmål:** Kan du pege på noget  
534 som måske kan være årsag til det-  
535 te?

536 **Jørgen:** Der er bl.a. noget med  
537 løngabet. Hvis du kører som højt  
538 specialiseret redder, hvilket de  
539 flest dygtige reddere gør, og op til  
540 den laveste startløn som leder, er  
541 der meget lille forskel--nogen gan-  
542 ge kan den faktisk være negativ.  
543 Så er det også det at lederjobbet  
544 hos Falck ikke er kendt som ret at-  
545 traktivt blandt vores medarbejdere.  
546 Det er kendt som et job hvor man

547 har alt for travlt, hvor man let bli-  
548 ver stresset.

549 **Spørgsmål:** Dvs. de ser deres le-  
550 dere fare rundt og blive stressede  
551 og overbebyrdede?

552 **Jørgen:** Ja, og så er det jo ikke så  
553 attraktivt at søge sådan en stilling.  
554 Derudover har vi ikke haft nogle  
555 gode nok lederudviklingsprogram-  
556 mer. Det arbejder vi på, men ikke  
557 bredt nok for mig at se, det skal  
558 gøres endnu bredere. Vi skal ud og  
559 finde dem tidligere, vi skal ud og  
560 skole på dem. Vi har heller ikke

561 søgningen efter plus-programmet i  
562 nogen større grad. Det er noget der  
563 skal ændres over nogle år. Hvis det  
564 er en der vil blive boende her i  
565 geografien har han to lederstil-  
566 linger at sigte mod, nemlig den jeg  
567 har og den Helle har. Det er jo  
568 hvad vi har herude, og ingen af os  
569 har tænkt os at vige pladsen lige  
570 med det samme, så de kan jo godt  
571 se at det har lange udsigter.

572 **Spørgsmål:** Der er måske ikke så  
573 stor chance for at de går herfra og  
574 bliver leder et andet sted?

575 **Jørgen:** Jo, hvis de gik ind i det  
576 her og sagde at de var mobile kun-  
577 ne de meget nemt blive ledere et  
578 andet sted. Der mangler måske  
579 også finansieringen, hvis lønfor-  
580 skellen ikke er så stor, hvilket også  
581 gør den noget sværere at sælge  
582 derhjemme. For mange af dem er  
583 det også vagtformen: De er på ar-  
584 bejde et døgn og så har de to døgn  
585 fri. Det er der mange af dem der  
586 betragter som meget attraktivt. Det  
587 giver meget tid på arbejdet, men  
588 det giver også nogle gode fridage.