

BLIK FOR ORGANISATIONSKULTUR OG ARBEJDSMILJØ

- en caseundersøgelse af organisationskulturen og arbejdsmiljøet i Lindab A/S





AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Titelblad

Aalborg Universitet

Kandidat i Kommunikation, 4. semester

Specialegruppe:

ANDREA MAJLUND CHRISTENSEN, studienummer 20166577

KAROLINE MAJ ANDERSEN, studienummer 20173407

ECTS: 30 POINT

Vejleder: Martin Mølholm

Projekttitle: Blik for organisationskultur og arbejdsmiljø

Undertitel: En caseundersøgelse af organisationskulturen og arbejdsmiljøet i Lindab A/S

Projektperiode: Forår 2022

Afleveringsdato: 1. juni 2022

Antal anslag i alt: 335.922

Normalsider: 139,97 sider

Totalt sideomfang: 167 sider

Bilag: 6

Summary

This paper examines the organizational culture and work environment at Lindab A/S. This is in connection with them being elected one of the best workplaces in Denmark by 'Great Place to Work' four years in a row. As a result of increasing stress in Danish working life, we have found it relevant to study the impact of organizational culture and work environment in everyday working life and how organizations can create better workplaces for employees to hopefully help decrease the work life stress.

This project aims to investigate the following thesis statement:

How is the organizational culture and working environment in Lindab experienced across the hourly-paid workers and salaried employees, and whether there is a consensus on this in the organization? And finally, how do the employees' narratives correspond with the research literature's theoretical and methodological positions in relation to working life and work environment research?

We have chosen to investigate this through qualitative methods and the use of the narrative approach to both data collection, processing, and analysis. Our data involves 3 focus group interviews and observations in the organization.

We have applied theory and research on working life in late modern society by several authors and studies. We have, for example, used Byung-Chul Han (2010) and Hartmut Rosa (2017) to illuminate today's achievement societies. Furthermore, we have used theory on cognitive capitalism by Malene Friis Andersen (2013) and theory on work-life-balance by P. Delecta (2011) to examine and recontextualize the narratives of the participants.

In addition, we have examined the organizational culture in Lindab with the theory of the functionalist perspective of Edgar Schein (1990; 1992), the symbolist perspective of Majken Schultz (1990; 2014) in addition to various other theories about organizational culture. Furthermore, we have used Joanne Martins (1992) theory about the three cultural perspectives; integrated, differentiated or fragmented to examine whether there was a cultural consensus in the organization.

Furthermore, we have applied comprehensive theory about work environments and included various models by Mogens Agervold (1984; 1998; 1999), Robert Karasek & Töres Theorell (1990), Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti (2007), Thomas Nielsen (1984) and Peter Warr (1994) to examine organizational work environment. In addition, we have used theory about coping by Richard Lazarus & Susan Folkman (1984) to help understand how employees try to achieve balance in their work environments.

Based on our analysis, we have found a fragmented and differentiated organizational culture between the hourly-paid workers and the salaried employees in the form of opposing narratives and a distinction between departments. Among the hourly-paid workers, we found a certain alienation towards the salaried employees, which shows a discrepancy in the organizational culture. Furthermore, the hourly-paid workers showed a certain alienation to the management due to a mismatch between job demands and job resources. In contrast, the salaried employees spoke of good management and a flexible work life indicating a balance between job demands and job resources. In general, several factors pointed to a less good organizational culture and work environment among the hourly-paid workers compared to the salaried employees. Additionally, there were indications that the hourly-paid workers because of high job demands, and low job resources experienced more stressors and thus a greater risk of burnout and stress with time. Furthermore, the hourly-paid workers showed a lower commitment and significantly less job satisfaction, which supports the research on how job satisfaction is essential for good organizational performance and commitment. In contrast, we found no indications of stressors at work among the salaried employees, which led to the result that salaried employees have a lower risk of burnout and stress compared to the hourly-paid workers. Furthermore, the salaried employees showed a high level of commitment and a significantly higher job satisfaction, which once again supports research on the link between a good organizational culture and healthy work environment and a high commitment and good organizational performance.

In conclusion, we found the key to avoiding stress in working life includes a balance between job demands and job resources as well as an organizational culture with good communication across both departments and levels in the organizations.

Forord

Vi vil gerne sige tak til Lindab A/S for casesamarbejdet og muligheden for at dykke nærmere ind i jeres virksomhed. Derudover skal der også lyde en stor tak til alle vores fokusgruppeinterviewdeltagere, som har været af afgørende betydning for at finde frem til undersøgelsens resultater.

Yderligere skal der lyde en stor tak til vores vejleder, Martin Mølholm, som har hjulpet os godt på vej i processen og ageret en støttende vejleder, der flittigt har læst og givet feedback på vores (nogle gange lidt for lange) skriv. Tak for din kyndige vejledning, opbyggende ord samt gode pointer, kommentarer og refleksioner, som har været uundværlige for både specialet og hele vores arbejdsproces.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	7
1.1 <i>Problemfelt</i>	8
1.1.1 Problemformulering	8
2. Caseredegørelse	9
2.1 <i>Lindab A/S</i>	9
3. Litteraturreview	11
3.1 <i>Arbejdsliv i det senmoderne samfund</i>	11
Work-life-balance	12
Det gode liv versus det udbrændte liv	13
Kognitiv kapitalisme	14
Præstationssamfundet	15
Arbejdsliv i specialet	16
3.2 <i>Litteraturreview og teoriapparat</i>	17
3.2.1 Organisationskultur	17
Integrationsperspektivet	19
Differentierings- og fragmenteringsperspektivet	26
Afrunding	30
3.2.2 Arbejds miljø	30
Krav-kontrol-modellen	32
Job Demands-Resources Model	33
Transaktionsmodellen	37
Stressorer og vitaminer	42
Afrunding	46
3.2.3 Hvorfor organisationskultur og arbejdsmiljø?	46
4. Videnskabsteori	47
4.1 <i>Erkendelsesteoretisk konstruktivisme</i>	47
4.2 <i>Den ontologiske konstruktivisme</i>	48
4.3 <i>Tre dimensioner og vores placering</i>	50
5. Metode	52
5.1 <i>Undersøgelsesdesign og den narrative metode</i>	52
5.1.1 Dataindsamling	53
Fokusgruppeinterview	53
Udvælgelse af deltagere	54
Overvejelser i forhold til fokusgruppeinterviews	55
Dataindsamlingsproces	55
Observation	56
5.1.2 Databehandling	57
6. Præanalyse	59
6.1 <i>Fokusgruppeinterview 1</i>	59
Benjamin (FL)	59
Dorte (FX)	60

Linnea (FE)	60
6.2 Fokusgruppeinterview 2	60
Theis (TL)	60
Per (TI)	60
6.3 Fokusgruppeinterview 3	61
Georg (T)	61
Liv (T)	61
Lene (T)	61
Poul (T)	61
Trine (T)	61
7. Analyse	62
7.1 <i>Fleksibilitet</i>	62
7.1.1 Intern omrokering	62
7.1.2 Omsorg	65
7.1.3 Arbejdstider	69
7.1.4 Intern uddannelse	75
7.2 <i>Kontrol og hierarki</i>	79
7.2.1 Fysisk arbejdsmiljø	80
7.2.2 Ansættelse af nye medarbejdere	86
7.2.3 Kontrol af medarbejdere	88
7.2.4 Forandringsproces	97
7.3 <i>Ledelsens synlighed</i>	100
7.3.1 Kontakt	101
7.3.2 Indflydelse på beslutninger	104
7.3.3 Indflydelse og regulering af arbejdsbelastninger	107
7.4 <i>Socialisering</i>	114
7.4.1 Ét Lindab	114
7.4.2 Lindab-klubben	120
7.4.3 Jubilæer	124
7.4.4 Lindab-ånden	127
7.5 <i>Funktionæransatte versus timelønsansatte</i>	131
7.5.1 Samarbejdet internt ved de funktionæransatte og de timelønsansatte	131
7.5.2 Samarbejde på tværs af funktionæransatte og timelønsansatte	133
7.5.3 Pauser	140
7.5.4 Jargon og omgangstone	142
8. Diskussion	149
8.1 <i>Organisationskultur i Lindab</i>	149
8.2 <i>Arbejdsmiljø i Lindab</i>	153
9. Konklusion	160
10. Litteraturliste	163

1.

INDLEDNING



1. Indledning

Om ganske kort tid står vi på den anden side af 5 års uddannelse på Aalborg Universitet, forventningsfulde og klar til at træde ind på det danske arbejdsmarked. Når man som nyuddannet skal ud at søge arbejde, er en af de ting, der fylder, hvordan tilværelsen mon bliver, når man for første gang skal indgå i et arbejdsregi og som en del af en organisationskultur. Disse tanker hører forventeligt ikke kun hjemme hos nyuddannede, men generelt hos mennesker der står overfor at skifte de vante rammer i arbejdslivet ud med nye. Det handler nemlig som udgangspunkt ikke bare om at finde et arbejde, men et arbejde der passer både erfarings- og uddannelsesmæssigt samt et arbejde, hvor man vil kunne trives som en del af organisationskulturen. Med andre ord; et sted hvor man kan trives med både arbejdsopgaverne, udviklingsmulighederne og kollegaerne.

Selvom man som jobsøgende har de bedste intentioner om at finde det perfekte arbejde, så er virkeligheden, at vi ser ind i et arbejdsmarked præget af højt arbejdspress, hvortil en stor mængde af beskæftigede oplever at føle sig stressede. Faktisk viser Sundhedsstyrelsens tal fra rapporten om 'Danskernes sundhed', at 23,2% af alle beskæftigede scorer højt på stressskalaen (Sundhedsstyrelsen, 2022) – et tal som lå på 19,4% i 2017 (Sundhedsstyrelsen, 2018). Herudover viser en undersøgelse af Epinion, at halvdelen af danske lønmodtagere har følt sig stressede inden for de seneste to uger, hvoraf hele 17 procent var sygemeldt med stress (Krif, 2021). Derfor er det relevant at se ind i, hvilke faktorer i arbejdslivet der kan være årsagen til, at beskæftigede danskere bliver stressede i arbejdet. Mens Sundhedsstyrelsen blandt andet har 'kulturen på arbejdspladsen' på listen over mulige stressfaktorer i arbejdslivet (Sundhedsstyrelsen, 2020), så udtaler Danmarks Radios TV-læge, Peter Qvortrup Geisling, at: "De to værste stressfaktorer på vores arbejdspladser er for stort arbejdspress, og den anden er manglende indflydelse på egen jobsituation"¹.

¹ (Geisling til TV-Avisen 18:30, Danmarks Radio d. 11.04.2022).

1.1 Problemfelt

Med en generel interesse for både trivsel, organisationskultur og arbejdsmiljø, vil vi i dette speciale tage afsæt i en undren omkring, hvilke elementer der kan være med til at sikre en arbejdsplads med en god organisationskultur og et sundt arbejdsmiljø. For at imødekomme denne undren vil vi i specialet tage udgangspunkt i en casevirksomhed, hvori kulturen og arbejdsmiljøet undersøges ud fra en kvalitativ metode samt eksisterende forskning indenfor områderne arbejdsliv, organisationskultur og arbejdsmiljø.

Vi vil i specialet tage udgangspunkt i virksomheden Lindab A/S, som vi har fundet interessant på grund af dens fokus på kultur og arbejdsmiljø samt deres arbejde med 'Great Place to Work'. Lindab er rangeret i top-5 over 'Great Place to Work'-certificerede virksomheder for 'Danmarks Bedste Arbejdsplads' (Lindab, u.å.d), hvorfor vi finder det interessant at undersøge organisationskulturen og arbejdsmiljøet i virksomheden fra et medarbejderperspektiv. I den forbindelse vil vi i specialet forsøge at afdække hvilke elementer, der kan være med til at skabe en god organisationskultur og et sundt arbejdsmiljø for de ansatte, hvilket på baggrund af den stigende stress i arbejdslivet er relevant at se ind i. Forhåbentlig vil undersøgelsens resultater være til gavn for andre virksomheder, der ønsker at mindske stress og udbrændthed samt øge trivslen på arbejdspladsen ved at optimere deres arbejdsmiljø og organisationskultur.

1.1.1 Problemformulering

For at imødekomme ovenstående vil specialet tage udgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvordan opleves organisationskulturen og arbejdsmiljøet i Lindab på tværs af de timelønsansatte og funktionæransatte, og hvorvidt er der konsensus om dette i organisationen? Og endelig: hvordan stemmer medarbejdernes fortællinger overens med forskningslitteraturens teoretiske og metodiske positioner i forhold til arbejdslivs- og arbejdsmiljøforskning?



2.

CASEREDEGØRELSE



2. Caseredegørelse

I undersøgelsen tager vi afsæt i et casesamarbejde med virksomheden Lindab A/S (herefter: Lindab), og i følgende afsnit vil vi redegøre for den private sektor samt Lindab som organisation.

2.1 Lindab A/S

Lindab er en svenskejet privat koncern, som er grundlagt af Lage Lindh tilbage i 1956 i Småland (Lindab, u.å.a). Virksomheden beskæftiger sig med at udvikle, fremstille og distribuere ventilations- og byggekomponenter til brug for privat og erhverv. Lindabs primære målgruppe er erhvervsmarkedet, der udgør størstedelen af deres omsætning, mens det private marked udgør den resterende del. I dag har virksomheden over 100 kontorer fordelt på 24 lande og tæller en medarbejderstab på mere end 5.000 ansatte (Lindab, u.å.a). I Danmark har Lindab 500+ ansatte fordelt på flere lokaliteter rundt omkring i landet.

Private organisationer som Lindab karakteriseres ifølge Klaudi K. Klausen (2001) ved at være profitorienterede og have målrationel handling som værdigrundlag samt veldefinerede mål (Klausen, 2001: 97). Lindab har blandt andet en ambition om at gøre en positiv forskel for deres kunder samt at være kundens førstevalg, når det kommer til kvalitet, funktionalitet og bæredygtighed (Lindab, u.å.b). På samme måde har de en ambition om at være blandt de bedste virksomheder, hvilket de blandt andet er med til at sikre ved at arbejde aktivt for at skabe et sundt indeklima og forenkle opførelsen af bæredygtige bygninger (Lindab, u.å.c; Lindab, u.å.d). Derudover arbejder de målrettet med medarbejdertrivsel gennem blandt andet 'Great Place to Work', hvor de har opnået certificering fire år i træk, og hvorigennem de tilmed er kåret som en af Danmarks bedste arbejdspladser. 'Great Place to Work' er en virksomhed, der hjælper med udvikling og anerkendelse af arbejdspladser, der har organisationskulturer kendetegnet ved høj grad af tillid (Great Place to Work, 2021a). Lindab betaler for at blive en del af 'Great Place to Work' og gennem certificeringen lever de som virksomhed altså op til en række krav, hvor der eksempelvis måles på parametrene: tillid, troværdighed, respekt, stolthed, fællesskab og retfærdighed (Great Place to Work, 2021b). Yderligere er Lindab kendetegnet ved at skabe gode forhold for deres seniormedarbejdere og arbejde aktivt med at skabe generationsbroer

frem for kløfter, hvilket også afspejles i deres høje anciennitet blandt virksomhedens medarbejdere samt titlen som 'Danmarks bedste arbejdsplads for seniorer i 2021' (Lindab, u.å.d).

Lindab baserer deres filosofi og tankegang omkring 'Good Thinking', der ifølge Lindab selv handler om, hvordan gode tanker er med til at føre til gode løsninger, hvilket de mener både gælder kvaliteten af deres produkter, respekten og forståelsen for kundens behov samt anerkendelsen af, at Lindabs medarbejdere er med til at skabe kundernes og deres egen succes. Lindab har yderligere en tradition for at ansætte mennesker, der deler virksomhedens værdier, har de rette kompetencer og drives af at ville gøre en positiv forskel for deres kunder (Lindab, u.å.e).

Vi har fundet Lindab interessant, da vi ud fra en søgning efter virksomheder i Danmark med godt arbejdsmiljø fandt frem til Lindab gennem 'Great Place to Work'. Herefter blev vi nysgerrige på virksomheden, da den som produktionsvirksomhed skilte sig ud fra de øvrige virksomheder, der blandt andet indbefattede en bank, en detailvirksomhed og en revisionsvirksomhed. Derudover gør Lindab meget ud af at brande sig omkring virksomhedens gode arbejdsmiljø samt deres 'Great Place to Work'- certificering udadtil.

3.

LITTERATURREVIEW



3. Litteraturreview

I de følgende afsnit vil vi afdække den eksisterende viden, der findes inden for arbejdsliv, samfund, organisationskultur og arbejdsmiljø. Reviewet inddeles i tre dele, hvor der i det indledende review vil være fokus på arbejdsliv i det senmoderne samfund samt hvilke problemstillinger, der findes i den forbindelse. Yderligere vil vi redegøre for, hvordan dette speciale taler ind i disse problemstillinger. Efterfølgende vil der følge en fortsættelse af reviewet med fokus på at afdække den eksisterende forskning om både organisationskultur og arbejdsmiljø.

3.1 Arbejdsliv i det senmoderne samfund

I dag har den formelle arbejdstid aldrig været lavere, men alligevel peger en del forskning på, at arbejdet fylder mere og mere i hverdagen (Bovbjerg, 2011: 7). Dette kan ifølge Byung-Chul Han (2010) skyldes, at vi er gået fra et disciplinærsamfund bestående af forbud, påbud og lov til et præstationssamfund præget af initiativ, motivation og projekter. I præstationssamfundet handler det om at kunne og få mere og mere. Mennesker er deres egen lykkes smed, og samfundets positive modale verbum er et 'ubegrænset kan' med flertalsformen 'ja, vi kan' (Han, 2010: 8-9). Også Hartmut Rosa (2017) beskriver samfundet i dag som en eskalerende cyklus af vækst, acceleration og innovation. Et samfund hvor det er mennesket, der forsyner hamsterhjulet i deres søgen på 'det gode liv' (Rosa, 2017: 438, 442). Fælles for Han og Rosa er, at begge beskriver et samfund, der konstant skal være i vækst, og hvor hastigheden er afgørende. Begge fokuserer også på, at en konsekvens heraf er, at det pres som mennesker udsættes for af både sig selv og samfundet fører til udmattelse, stress og udbrændthed (Han, 2010: 10; Rosa, 2017: 446). Rosa beskriver ydermere, at fordi mennesker og organisationer konstant skal være i vækst, være innovative og hurtige, har vi i dag skabt os et både stabilt og stærkt samfund (Rosa, 2017: 441). Vi kan hele tiden mere, vi ønsker mere, vi udretter mere, og vi bliver bedre – men alligevel er en fælles diskurs for nutidig arbejdslivsforskning, at mennesker i højere grad bliver udbrændte og stressede i dag (Han, 2010: 10; Diedrichsen, 2006: 66; Andersen, 2013: 39; Bovbjerg, 2011: 8; Rosa, 2017: 438, 446).

Rosa (2017) sætter det i forbindelse med en cykelmetafor: des hurtigere du kører på en cykel, des mere robust er den også i sin kurs. Kører du derimod langsomt, vil du have nemt ved at blive slået ud af kurs og vælte ved selv det mindste skub i siden. Selvom du måske ikke vælter

så nemt på den hurtige cykel, så er risikoen for alvorlige ulykker større, når hastigheden er så høj (Rosa, 2017: 441). Rosa mener i den forbindelse, at selvom samfundet synes stærkt og solidt i dag med mennesker i konstant udvikling, så er det også bare en dybere afgrund af falde i, hvis uheldet er ude. En anden diskurs, som er fælles for arbejdslivsforskningen, er *tid*. Mennesker oplever i dag mangel på tid (Han, 2010: 12, 22; Diedrichsen, 2006: 66; Bovbjerg, 2011: 7; Rosa, 2017: 438). Uanset hvor stærkt man løber, får man aldrig fornemmelsen af at nå i mål, da fokus altid er rettet mod næste opgave eller projekt, der ligger og venter (Diedrichsen, 2006: 77; Rosa, 2017: 438; Han, 2010: 22). Samtidig er der brug for tid til hverdag, til venner og familie, til arbejde og ikke mindst til mennesket selv.

Work-life-balance

P. Delecta (2011) genkender også udfordringen i forhold til individets mangel på tid og sætter dette i forbindelse med begrebet *work-life-balance*. Delecta beskriver, hvordan det kan være en udfordring for individet at skulle balancere mellem privatliv og arbejdsliv særligt for individer, der anser arbejdet som det vigtigste mål i livet, og hvor arbejdet bliver kernen i deres liv (Delecta, 2011: 186). Dette begrundes hun i, at individet skal imødekomme kravene fra tre grundlæggende områder af livet: arbejdet, familie- og privatliv, hvilket kan være udfordrende, idet arbejdet for individet i nutidens samfund og særligt for karrieremennesket kræver meget arbejdstid, overarbejde samt høj arbejdsintensitet, hvilket kan resultere i træthed, angst eller andre fysiologiske konsekvenser, der påvirker kvaliteten af privat- og familielivet (Delecta, 2011: 186-187). På samme måde har individet også forpligtelser i privat- og familielivet, der kan påvirke kvaliteten af arbejdet, hvilket dermed har indflydelse på arbejdslivet. Ifølge Delecta opstår stress netop hos individet, når adfærden på arbejdet og uden for arbejdet er dissonante og modstridende, hvilket ofte er tilfældet hos individet i nutidens samfund, der vægter karriere og arbejdsliv højt (Delecta, 2011: 187). For individet der ikke vægter karriere og arbejdsliv i samme grad, kan der dog stadigvæk være en udfordring i at skulle balancere mellem privatliv og arbejdsliv, da individets arbejdsplads som oftest vil stille krav til individets tid, indsats og mentale kapacitet, såvel som privatlivet også gør (Delecta, 2011: 187). I dette tilfælde vil man dog formode, at der forekommer en mindre grad af ubalance mellem work-life-balance end i foregående eksempel og dermed også mindre risiko for, at individet udvikler stress eller lignende.

Det gode liv versus det udbrændte liv

Rosa (2017) beskriver, hvordan det i dag er blevet menneskers eget ansvar at 'opnå verden'. Det senmoderne samfunds tese er, at i dag kan man få alt det, man ønsker, hvis der bare kæmpes nok for det (Rosa, 2017: 445). Målet er at blive hurtigere og få mere (Rosa, 2017: 444). Rosa opstiller i den forbindelse en 'Triple A strategi' til at få verden til at blive mere available (disponibel), accessible (tilgængelig) og attainable (opnåelig). Selvom strategien har til formål netop at opnå idealet: at skabe vækst, acceleration og innovation for individet selv og samfundet, gør Rosa det også klart, at denne strategi også er risikabel at følge, da den kan føre til udbrændthed og stress, som beskrives som den mest ikoniske frygt og sygdom i det senmoderne samfund (Rosa, 2017: 446). Yderligere beskriver Rosa vigtigheden af resonans; at det man jagter, også skal tale til en. I forhold til arbejdsliv handler det derfor om, at mennesker skal finde noget, der interesserer dem. På den måde kan de netop være i 'hamsterhjulet' af vækst, innovation og acceleration uden at brænde ud. Resonansen kan eksempelvis beskrives som gode kollegiale forhold, men også forhold til ens arbejdsopgaver og materialer. Rosa giver følgende eksempler: at træet taler til tømreren, planterne til gartnerne, dejen til bageren, håret til frisøren og teksten til skribenten. På den måde bliver der tale om et tovejsforhold, hvor man giver noget, men også får noget igen. En glæde til arbejdspladsen. En glæde til arbejdsopgaverne. En glæde ved processen (Rosa, 2017: 452).

Karen Marie Diedrichsen (2006) beskriver ligeledes, at muligheden for at skabe kvalitet gennem fordybelsen i arbejdsprocessen, engagementet og resonansen er en stor del af menneskers identitetsdannelse i dag (Diedrichsen, 2006: 74). Derfor er det farligt, at vi i dag ser ind i et præstationssamfund, hvor nutidens bureaukratier og organisationer hele tiden forsøger at kontrollere alle processer og resultater for at sikre gennemsigtighed, produktivitet og effektivitet. For lige så meget som dette er med til at føre til vækst, acceleration og innovation, fungerer det også som en hæmsko for den arbejdslivsresonans, der er nødvendig for, at mennesker kan trives i deres arbejdsliv (Rosa, 2017: 454). I samme tråd skriver Diedrichsen også, at selvom et vellykket arbejdsresultat kan være med til at påvirke, hvordan man opfatter sig selv, så er det ikke alene af slutproduktet men også arbejdsprocessen, at mennesker skaber dem selv og deres identiteter. Har man udelukkende præstationen for øje, mister man nemt kontakt med processen, hvilket kan medvirke til, at man ender et andet sted end der, hvor man ønskede at være (Diedrichsen, 2006: 74).

For at vende tilbage til individets mangel på tid, er der ligeledes fokus på, at samfundet og individet skal præstere, være hurtigere og skabe vækst – både for samfundet og individets egen skyld. Men når individerne presser sig selv tidsmæssigt i udførelsen af deres arbejde, så vil man – uanset niveauet af tovejsforhold og resonans – miste muligheden for at være nærværende eller opslugt, hvilket hæmmer muligheden for indre ro. For at opnå resonans og indre ro i arbejdet er man derfor nødt til at have tid til at fordybe sig og være omhyggelig – man skal have tid til processen (Diedrichsen, 2006: 77; Rosa, 2017: 452). Manglen på tid i hverdagen og arbejdet er en af primærårsagerne til, at individer i dag bliver stressede og udbrændte (Bovbjerg, 2011: 8-9; Rosa, 2017: 446; Han, 2010: 10, 39-40; Andersen, 2013: 39).

Kognitiv kapitalisme

Malene Friis Andersen (2013) taler ligeledes ind i stressdiskursen og beskriver, hvordan flere og flere i dag oplever at blive stressede og som konsekvens heraf langtidssygmeldt fra deres arbejde (Andersen, 2013: 23). Dette på trods af at de stresssygemeldte egentlig har oplevet deres kerneopgaver som både spændende, udviklende og meningsfulde, samt at deres arbejdsliv havde en stor betydning for deres selvforståelse - hvordan deres præstationer på jobbet havde en mærkbar betydning for deres syn på dem selv og deres værdi som mennesker (Andersen, 2013: 26). Derfor kan det virke usandsynligt, at mennesket, hvis arbejde er både meningsfuldt, udviklende og spændende, også bliver syge af at gå på arbejde. Ifølge Andersen handler det dog om, at mennesker i dag involverer sig mere personligt i arbejdet. Her er tale om en humanisering af arbejdet, hvor mennesker anvender deres emotionelle, kreative, sociale og kognitive kompetencer i udførelsen af deres arbejdsopgaver. Andersen kalder dette for *kognitiv kapitalisme* (Andersen, 2013: 27) og beskriver, hvordan man særligt inden for vidensarbejde og relationelt arbejde henter en markant del af sin identitet i sit arbejde. Arbejdet er blevet et sted, hvor de identitetsskabende og ekspressive dimensioner er blevet centrale og med andre ord et sted, hvor "individet repræsenterer, konstruerer og bekræfter sin identitet" (Andersen, 2013: 27-28). Derfor kan det blive vanskeligt at skelne mellem det personlige og det professionelle i arbejdslivet. Andersen kommer med følgende eksempel, at hvis kunden eller chefen eksempelvis ikke er tilfreds med udførelsen af en arbejdsopgave, hvordan kan individet så undgå at tage det personligt, når vedkommende har lagt en stor del af sin personlighed i opgaven? (Andersen, 2013: 27).

I dag er der fra organisationers side kun større fokus på at skabe gode arbejdsforhold for medarbejderne. Organisationer tænker i højere grad medarbejderes faglige og personlige udvikling ind i ledelses- og organisationsstrategien. Dette er dog ikke kun for medarbejdernes skyld, for organisationerne forventer i den forbindelse også, at muligheden for personlig udvikling og selvrealisering i arbejdet giver mere engagerede og motiverede medarbejdere. I dag er det med andre ord blevet den bærende produktionsfaktor i moderne organisationer, at individer er subjekter i deres arbejde, og faktisk forventes det, at medarbejdere både investerer og regulerer deres subjektivitet for at øge produktiviteten i arbejdet (Andersen, 2013: 28-29). Populære tiltag som selvledelse, fleksibilitet og forandring ses som positive og motivationsskabende rammer for arbejdslivet, men paradoksalt nok har de moderne ledelsesteorier med fokus på motivation og engagement ofte en følgesvend i stress og udbrændthed blandt medarbejderne (Bovbjerg, 2011: 8-9). Arbejdslivet skal ideelt set være lystbetonet, og organisationerne skal have fokus på bløde værdier, trivsel, omsorg og kollegial støtte (Bovbjerg, 2011: 7-8), men den øgede personlige involvering som den kognitive kapitalisme og præstationssamfundet kan medføre adfærd som overinvolvering, arbejdsnarkomani og perfektionisme, som i sidste ende medvirker til stress og udbrændthed (Andersen, 2013: 39). Eller som Kirsten Marie Bovbjerg (2011) skriver det: "Den stigende 'humanisering' af arbejdet følges tilsyneladende af en oplevet 'dehumanisering'" (Bovbjerg, 2011: 10). Det vil sige, at den moderne organisering af arbejdslivet faktisk er med til at undergrave og destruere mennesket, hvis viden og kreativitet som samfundets acceleration, vækst og innovation skal komme fra (Andersen, 2013: 50; Rosa, 2017: 446).

Præstationssamfundet

Han (2010) mener ikke alene, at det er arbejdets skyld, at mennesker bliver udbrændte, men nærmere samfundets skyld. Han mener nemlig ikke, at det er organisationsstrategien og ledelsens fokus på overskydende ansvar og initiativ, der gør medarbejderne syge, men derimod individernes egen følelse af hele tiden at skulle præstere og opnå mere (Han, 2010: 10). Pointen er, at individerne aldrig vil få følelsen af at nå i mål, fordi man altid kan opnå endnu mere (Han, 2010: 39-40). I dag er mennesket blevet store egoer og ved hele tiden at have fokus på præstationssamfundets ubegrænsede kunnen, vil mennesket ende med et overskud af stimuli, information og impulser (Han, 2010: 12). En konsekvens heraf er, at præstationssamfundet har gjort mennesket både hyperaktivt og hyperneurotisk på samme tid (Han, 2010: 18). Som Rosa

(2017) også beskrev det med cykelmetaforen: vi kører stærkere, men vi falder også hårdere (Rosa, 2017: 441). Det faldne og udbrændte menneske vil se ind i en verden, hvor 'intet er muligt', hvilket, Han mener, er som en konsekvens af et samfund, der konstant tænker 'intet er umuligt' (Han, 2010: 11).

Både Han (2010) og Diedrichsen (2006) beskriver, hvordan det senmoderne samfund eller præstationssamfundet beror sig på konstant acceleration, hvor der ikke er plads til pauser, afbrydelser eller mellemtider (Han, 2010: 22; Diedrichsen, 2006: 83-84). Manglen på pauser kan ifølge Diedrichsen også skyldes, at vi i dag lever i et globaliseret videns- og informationssamfund, som medfører et sansebombardement af valgmuligheder og indtryk, som der hele tiden skal tages stilling til (Diedrichsen, 2006: 71). Det konstante fokus på individualismen har ifølge Diedrichsen skabt et samfund, hvor perfektionisme er mindstekravet. Et samfund der beror sig på konstant udvikling og vækst (Diedrichsen, 2006: 83-84).

Arbejdsliv i specialet

Da ovenstående redegørelse af forskningen om arbejdsliv og det senmoderne samfund i dag primært har et fokus på relationelt- og vidensarbejde (Andersen, 2013: 27), undrer vi os imidlertid over, om dette også gør sig gældende i industri- og produktionsarbejde? Andersen (2013) beskriver, hvordan vi i dag har bevæget os væk fra en industriel æra, hvor opdelingen og standardiseringen af arbejdsopgaverne på fabrikkerne medfører et behov for netop at reducere medarbejdernes subjektivitet i arbejdets udførelse (Andersen, 2013: 29). På den måde vil der netop være tale om et arbejdsliv, hvor medarbejderne ikke nødvendigvis skaber deres identitet på arbejdspladsen. Selvom samfundet i dag er rykket nærmere humaniseringen af arbejdslivet, kan det så uden videre antages, at det samme gør sig gældende inden for industri- og produktionsvirksomheder? Hvis ikke, kan dette så være en afgørende faktor for, om medarbejdere inden for denne branche bliver udbrændte og stressede? Uanset lever vi i dag i et præstations-samfund, hvor vækst og acceleration er kernefaktorer (Rosa, 2017: 438, 442; Han, 2010: 8-9, 22; Andersen, 2013: 29; Diedrichsen, 2006: 75), hvilket utvivlsomt også vil være gældende inden for produktions- og industrielle virksomheder. I specialet vil vi gennem vores casesamarbejde med Lindab undersøge, hvilken betydning arbejdsmiljøet og organisationskulturen har

på medarbejdernes trivsel. Yderligere vil vi også afdække, om der ligeledes er tale om en humanisering af arbejdslivet i denne branche – og i så fald hvilken påvirkning denne har på medarbejdernes arbejdsliv og trivsel.

3.2 Litteraturreview og teoriapparat

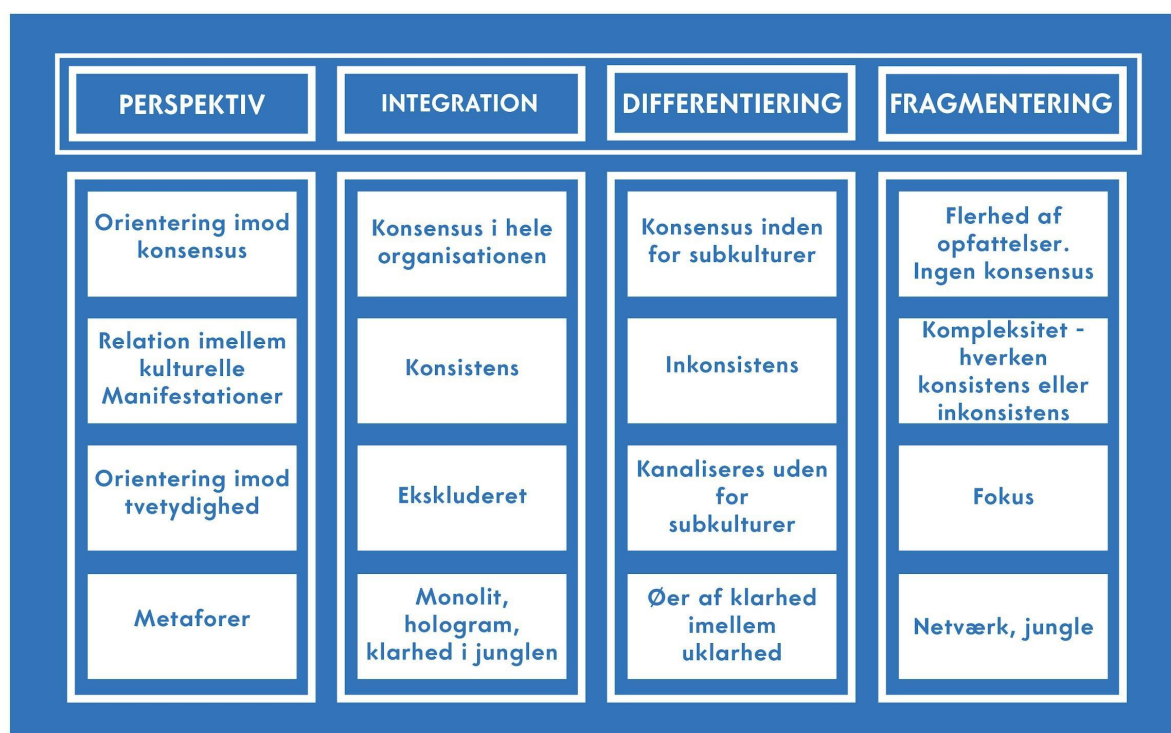
I det følgende vil vi fortsætte vores litteraturreview, hvor vi nu vil afdække den eksisterende viden, der findes inden for områderne *organisationskultur* og *arbejds miljø*. Da vi i vores problemformulering søger at afdække begge aspekter i den følgende analyse af virksomheden Lindab, vil reviewet inddeles i to, således at litteraturen om organisationskultur først præsenteres, hvorefter litteraturen om arbejds miljø vil følge. Litteraturreviewet vil også udgøre vores teoriapparat, hvorfor de teorier, der afdækkes i reviewet, også senere vil optræde i analysen.

3.2.1 Organisationskultur

Kulturbegrebet vandt indpas som et centralt begreb i organisationsteorien indtil omkring midten af 1990'erne på samme niveau som 'organisationsstruktur' og 'organisatorisk proces' og er et område, der er blevet forsket bredt (Schultz, 2014: 210-211). Edgar Schein (1990; 1994), Joanne Martin (1992) og Majken Schultz (1990; 2014) har alle beskæftiget sig med og forsket i studier af organisationskultur. Der er mange bud på definitioner af organisationskulturer, hvoraf en af de mest anvendte er Scheins definition. Schein definerer kultur som et sæt af grundlæggende antagelser, der udvikler sig i en given gruppe, og som gruppen har lært over tid, til at kunne løse problemer med for at overleve ekstern tilpasning og intern integration. De har fungeret for gruppen over tid og kan dermed betragtes som gyldige, hvorfor nye medlemmer lærer disse, når de bliver en del af organisationen (Schein, 1990: 111). Schultz har været inspireret af Scheins kulturdefinition i hendes videreudvikling af definitionen og definerer organisationskultur som værende et netværk af lokal mening og betydning mellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre. Hun mener, at organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der indbefatter organisationens måde at fungere på (Schultz, 2014: 222-223).

Den funktionalistiske (Schein) og den symbolske (Schultz) tilgang har forskellige syn på kultur, hvor den funktionalistiske tilgang anser kultur som et styringsmiddel i modsætning til den symbolske tilgang, som i stedet interesserer sig for, hvordan kulturen skabes og forandres i en organisation og ikke har samme interesse for, hvad kulturen kan bruges til. Vi har valgt at inddrage både det funktionalistiske kulturperspektiv samt det symbolske kulturperspektiv med henblik på at kunne afdække området for organisationskultur bredest muligt, da disse er de to mest anvendte studier af organisationskultur både i henhold til ældre såvel som nutidig forskning (Schultz, 2014: 222-223).

Martin (1992) er gennem sin forskning nået frem til tre overordnede perspektiver: *integrationsperspektivet, differentieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet*. Hun mener, at alle kulturforskere har deres eget foretrukne perspektiv, og at disse kan karakteriseres ved et af ovenstående perspektiver, som deres studier tager afsæt i. Martins teori om kultur peger på, at organisationen ikke har én kultur, men at kulturen derimod kan være både differentieret og fragmenteret. Hun beskriver, hvordan organisationskulturen skal ses som en social konstruktion, der er i konstant forandring. Schein anerkender Martins pointe om, at der er tvetydighed i organisationer, men mener ikke, at det er det centrale i kulturbegrebet (Schultz, 2014: 220).



Figur 1: *Kulturperspektiver* (Martin, 1992 I: Schultz, 2014: 219) oversat af Majken Schultz (2014).
Se original model bilag 1.

Integrationsperspektivet

Martin (1992) tager i sin forskning afstand til integrationsperspektivet, men beskriver dog, hvordan der indenfor dette perspektiv er fokus på at definere én specifik kultur i organisationen, som organisationsmedlemmerne deler. Med andre ord er organisationen præget af en egalitær tilgang, hvor der kun eksisterer én fælles kultur (Martin, 1992: 53). Den egalitære tilgang medvirker til, at medarbejderne fokuserer på organisationen som helhed frem for eksempelvis gennem forskellige dele. Idet organisationen opfattes som én helhed forudsætter dette, at den enkelte medarbejder har forståelse for organisationens mission (Martin, 1992: 53-54).

Inden for integrationsperspektivet ses kultur som noget, organisationen har sammen, og noget som ledelsen kan være med til at påvirke efter behov. Scheins (1994) funktionalistiske tilgang til organisationskultur placerer sig i integrationsperspektivet. Det gør den, da organisationsmedlemmerne opfattes som elementer i et system og gennem deres forskellige funktioner i organisationen ved hjælp af ekstern tilpasning og intern integration har til formål at hjælpe organisationen med at nå dets mission (Schein, 1994: 28). Ekstern tilpasning omhandler at skabe

enighed i organisationen ved for eksempel at udvikle en fælles kernemission og fælles mål, som organisationen skal efterleve, hvor intern integration omhandler at skabe enighed omkring for eksempel et fælles sprog og det begrebssystem, der skal bruges i organisationen samt normer for belønning og straf. Schein anskuer kulturen som nødvendig for organisationers overlevelse og mener, at kulturen med andre ord skal ses som et redskab til at få det optimale ud af organisationen. Om dette betegner han også kulturen som en underliggende lim, der skal binde organisationen sammen for at opnå konsensus (Schein, 1994: 28-30).

Schein peger på, at kulturen kan blive overlevelsestruet, såfremt der sker hastige ændringer i markedsvilkår, teknologier og organisationsformer, eftersom kulturen reagerer på fortidens præmisser. Han mener i den forbindelse, at ledelsen har en afgørende opgave i at påvirke kulturen, hvor han peger på, at ledelsen kan gøre brug af en række *primære og sekundære indlejningsmekanismer* til netop dette formål (Schultz, 2014: 218). Primære indlejningsmekanismer kan blandt andet være, hvordan ledere fordeler ressourcer, fordeler belønninger og status, samt hvordan ledere rekrutterer, udvælger, forfremmer og afskediger, hvor sekundære indlejningsmekanismer kan være organisatoriske strukturer/procedurer, ritualer eller design af organisationens fysiske rum. Dette er blot et udpluk af henholdsvis de primære- og sekundære indlejningsmekanismer, hvor de øvrige fremgår af nedenstående figur:



Figur 2: *Indlejringsmekanismer* (Schein, 2010: 236 I: Schultz, 2014: 218) oversat af Majken Schultz (2014). Se original model bilag 1.

Kultur er i Scheins funktionalistiske perspektiv kompleks, da kulturen består af flere kulturlag, som, han mener, er vanskelige at undersøge på overfladen. Han mener derfor, at det forudsætter en analyse af organisationens forskellige lag for at kunne forstå, hvordan kulturen fungerer i en organisation (Schein, 2010 I: Schultz, 2014: 217-220).



Figur 3: 3 lags-analysemodel (Schein, 2010 I: Schultz, 2014: 218). Se original model bilag 1.

Organisationskulturen udgør ifølge Schein niveauerne *artefakter*, *værdier* og *grundlæggende antagelser* (Schein, 2010 I: Schultz, 2014: 218). *Artefakter* beskriver, hvordan organisationsmedlemmerne agerer, og de kommer blandt andet til udtryk gennem organisationers sprog, tiltaleformer, traditioner, indretning samt organisationsmedlemmernes påklædning (Schein, 1994: 25). Organisationskulturens kerne er de *grundlæggende antagelser*, som kan betegnes som de dybtliggende og fundamentale træk ved organisationskulturen. Disse er centrale i integrationsperspektivet, da det ifølge Schein er afgørende, at der er konsensus mellem disse blandt organisationsmedlemmerne. Værdier og artefakter forekommer i stedet som de mere observerbare og synlige dele af kulturen, der dog kan være svære at tyde. (*Skue*)*værdier* omhandler flere organisationsmedlemmers opfattelse af, hvordan ting bør være i organisationen, dermed ikke sagt hvordan de reelt er (Schein, 1994: 26). Disse afspejler organisationens måde at håndtere det, de står overfor og er altså et udtryk for de værdier eller antagelser, der har fungeret førhen, hvorfor de også betragtes som gyldige. Dette kan ifølge Schein vise sig gennem eksempelvis et regelsæt for, hvordan organisationsmedlemmerne ikke kan beslutte eller har tilladelse til at gøre bestemte handlinger uden at få signalet 'OK' af personer, der enten skal gennemføre

beslutningen eller som bliver påvirket af den (Schein, 1994: 40). På samme måde kan der være tale om eksempelvis nedskrevne regler og procedurer, som medarbejderne må rette sig ind under gennem eksempelvis en medarbejderhåndbog eller lignende. Med tiden bliver disse her-efter *grundlæggende antagelser* og skal ses som det kulturelle fundament, som tages for givet af organisationsmedlemmerne, da det med tiden bliver så dybt integreret, at enhver anden form for adfærd eller handling, der afviger fra denne, vil forekomme uforstående for organisationsmedlemmerne (Schein, 1994: 28).

Idet Schein opfatter adfærden i den enkelte organisation som værende unik, mener han, at den kun kan forstås ved intern indsigt eller gennem deling fra medarbejder til medarbejder (Schein, 1994: 28-30). Schein begrundet dette i, at kultur foreviger og reproducerer sig gennem socialisering af nye medlemmer, der bliver en del af organisationen. Han henviser her til, at socialiseringsprocessen og kulturen allerede finder sted ved rekruttering- og udvælgelsesprocessen, hvor organisationen ud fra hans synspunkt vil 'lede' efter nye organisationsmedlemmer, der allerede har det 'rigtige sæt' af antagelser, overbevisninger og værdier eller kommer så tæt som muligt på organisationens som muligt (Schein, 1990: 115). Han anvender her betegnelsen 'præ-socialiserede medlemmer' til at beskrive de potentielle organisationsmedlemmer, der deler omtrent samme antagelser, overbevisninger og værdier og henviser til denne gruppe som værende hensigtsmæssige at udvælge, da disse allerede mere eller mindre er tilpasset organisationens kultur og dermed vil medvirke til konsensus blandt de øvrige organisationsmedlemmer (Schein, 1990: 115-116).

For at vende tilbage til integrationsperspektivet, er der på samme måde andre organisations- og kulturforskere, der tilslutter sig Scheins perspektiv (Jaffee, 2001; Flamholtz & Randle, 2012; Berg & Wilderom, 2004; Cameron & Quinn, 2006). David Jaffee (2001) mener på samme måde som Schein, at det er af afgørende betydning, at alle medarbejdere bliver en del af én fælles enhed og ikke blot har med deres egne specifikke opgaver at gøre. Jaffee beskriver gennem sin teori *Tension 2 'differentiering og integration'*, hvordan der kan ligge en udfordring i, at medarbejdere med eksempelvis specialiserede arbejdsopgaver kan blive frakoblet det sociale fællesskab og kulturen, idet deres arbejdsområder kan skille sig markant ud fra andre. Jaffee mener her, at det er organisationens opgave at forsøge at integrere alle forskellighederne i organisationen til at blive én social enhed (Jaffee, 2001: 28-30). Denne antagelse deler Eric G. Flamholtz

& Yvonne Randle (2012), der definerer organisationskulturen som en virksomheds personlighed (Flamholtz & Randle, 2012: 79-82). Flamholtz & Randle ser kulturen som én kultur på samme måde, som Schein gør, hvori der er konsensus blandt organisationsmedlemmerne. De peger på, at en stærk og effektiv kultur defineres og styres af virksomheden og henviser til blandt andet virksomheder som Starbucks Coffee Company, Google og Walmart, der alle har haft succes grundet deres formåen med at skabe en unik kultur. I Flamholtz & Randles videre beskrivelse af organisationskultur henviser de til kultur som værende en 'organisatorisk lim', som Schein også hævder. (Schein, 1994: 28-30; Flamholtz & Randle, 2012: 79-82).

Denne beskrivelse deler Peter Berg & Celeste Wilderom (2004), der beskriver, hvordan organisationskultur danner limen, som holder organisationen sammen og stimulerer medarbejderne til at forpligte sig til organisationen og til at performe (Berg & Wilderom, 2004: 571-572). De beskriver yderligere, hvordan en stærk organisationskultur vil indbefatte medarbejdere med samme sæt af værdier og idéer om, hvordan organisationen fungerer. Deres antagelse går på, at succesfulde kulturer indbefatter medarbejdere med lignende eller samme grundværdier og antagelser, og de ser derfor et forhold mellem en stærk organisationskultur og organisatorisk performance. På samme måde som Schein henviser de til, hvordan en organisation kan være tilbøjelige til at udvælge eller foretrække ansøgere, der synes at passe ind i organisationens værdisæt eller overbevisninger (Berg & Wilderom, 2004: 572).

Berg & Wilderom (2004) skelner mellem fem dimensioner i henhold til kulturen i en organisation: autonomi, ekstern orientering, tværfaglig koordinering, HR/orientering mod menneskelige ressourcer og forbedringsorientering (Berg & Wilderom, 2004: 574). Autonomi er opgaverelateret og omhandler i hvilken grad, medarbejderne har beslutningsfrihed i jobbet. Ekstern orientering omhandler, at alle organisatoriske enheder opererer i et eksternt miljø og en gruppes eksterne orientering er en del af den interne funktion. Tværfaglig koordinering omhandler, hvordan tværfagligt samarbejde kan afhjælpe barrierer for produktiv kommunikation mellem grupper. HR/orientering mod menneskelige ressourcer skal ses som en eksplicit del af organisationskulturkonstruktionen. Slutteligt omhandler forbedringsorientering en organisations ambitionsniveau herunder graden af produktivitet, der har til formål at opnå bedre organisatoriske resultater (Berg & Wilderom, 2004: 574).

I forbindelse med både Schein (1990; 1994) og Berg & Wilderoms (2004) beskrivelse af organisationskultur, hævder Kim Cameron & Robert Quinn (2006), at kultur skal ses som organisationers vigtigste konkurrencefordel, når der er tale om et fælles integreret sæt af opfattelser, værdier, holdninger og definitioner (Cameron & Quinn, 2006: 5-6). Cameron & Quinns definition af organisationskultur står i forlængelse af Flamholtz & Randles (2012) definition af virksomhedskulturen som en virksomheds personlighed, idet de beskriver, hvordan organisationskultur medvirker til en form for identitet hos organisationsmedlemmerne. Cameron & Quinn nævner på samme som Berg & Wilderom, at stort set alle førende virksomheder små som store har udviklet en særegen kultur, som medarbejderne tydeligt kan identificere sig med. De mener, at succesrige virksomheder har udviklet noget særligt, der anses som værende stærkere end virksomhedens strategi, markedstilstedeværelse og teknologiske fordele (Cameron & Quinn, 2006: 4-6). Selvom de anser strategi, markedstilstedeværelse og teknologi som vigtige parametre, mener de, at succesfulde virksomheder har udnyttet den magt, der ligger i at udvikle og administrere en unik virksomhedskultur. Magten ligger netop i en stærk og unik kulturs evne til at reducere kollektive usikkerheder, skabe social orden og herunder gøre det klart for organisationsmedlemmerne, hvad der forventes, skabe kontinuitet, skabe kollektiv identitet og engagement samt sætte en vision for fremtiden (Cameron & Quinn, 2006: 5). I den forbindelse nævner Cameron & Quinn, hvordan flere organisationsforskere anser, hvordan organisationskultur har en stærk effekt på præstationsniveau og langsigtet effektivitet af organisationer. De henviser til, hvordan forskning har vist kulturens betydning i henhold til at styrke organisationens ydeevne, og at der kan ses en positiv sammenhæng mellem dimensioner af organisationskultur og organisationens effektivitet i forhold til blandt andet medarbejdermoral, engagement, produktivitet, fysisk sundhed og følelsesmæssigt velvære (Cameron & Quinn, 2006: 6).

Cameron & Quinn (2006) har defineret fire overordnede kulturtyper: *Klankulturen*, *Ad-hoc kulturen*, *Hierarkikulturen* og *Markedskulturen*. To af kulturtyperne kan sættes i forbindelse med integrationsperspektivet herunder hierarkikulturen samt klankulturen. *Hierarkikulturen* udgør elementer fra integrationsperspektivet, da kulturen ifølge Cameron & Quinn betegnes som en formaliseret og struktureret kultur, hvor det er procedurer, der er bestemmende for, hvad organisationsmedlemmerne gør. Indenfor denne kultur finder man en organisation med effek-

tive ledere, som agerer gode koordinatore. Organisationen har formelle regler til at holde organisationen sammen, hvor der er tale om et kontrolleret miljø. Den interne kontrol udgøres af regler, specialiserede jobs og centraliserede beslutninger (Cameron & Quinn, 2006: 37-38).

På samme måde som ved hierarkikulturen kan klankulturen sættes i forbindelse med integrationsperspektivet grundet dens lighed med en familie-type organisation, som vægter teamwork, medarbejderinvolvering og virksomhedens forpligtelse til medarbejderne højt (Cameron & Quinn, 2006: 41-42). I *klankulturen* er en effektiv organisation lig med medarbejdere, der deler samme værdier og mål. Kulturen bærer præg af, at medarbejdernes engagement er højt, og at man som organisationsmedlem deler meget af sig selv. Derudover er loyalitet og traditioner det, der holder organisationen sammen. Der lægges vægt på individuel udvikling, som anses som værende en langtidssigtet fordel, hvor moral er vigtigt (Cameron & Quinn, 2006: 41-42). Derudover betragtes omverdenen som venligssindet, og der samarbejdes med kunder, som gerne ses som partnere og interessenter. Klankulturen har fællesstræk med den hierarkiske kultur på det interne aspekt, men har modsat hierarkikulturen fokus på fleksibilitet. Klanstyrede ledelsestyper anses som mentorer og er som oftest fokuseret på samarbejde og teamwork blandt medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006: 41-42). Ledelsen har den holdning, at effektivitet og succes opstår gennem udvikling af medarbejdernes kompetencer, et godt samarbejde samt en tilgang, som støtter op omkring organisationsmedlemmerne. Ligeledes tænker de ofte langsigtet og fokuserer på de interne aspekter i organisationen herunder særligt forholdene medarbejderne imellem. Disse ledelsestyper er gode til at håndtere og skabe sammenhængende og velfungerende teams, håndtere og løse eventuelle konflikter (Cameron & Quinn, 2006: 41-42).

Differentierings- og fragmenteringsperspektivet

Differentieringsperspektivet er et perspektiv, der stiller spørgsmålstejn ved det faktum, at der er én fælles organisationskultur eller konsensus i en organisation (Martin, 1992: 12-13). Der er her fokus på, at kulturen i organisationen kan være kendetegnet ved flertydigheder. Ved differentieringsperspektivet retter Martin en skarp kritik til forskere, der forsøger at finde en konsistent kultur i en organisation herunder blandt andet Scheins (1990; 1994) tilgang. Indenfor dette perspektiv skal kulturen ikke ses som noget statisk, som alle i organisationen deler, men som noget, der i stedet forekommer dynamisk og differentieret og som kommer til syne gennem

medlemmernes handlinger (Martin, 1992: 13). Ifølge Martin (1992) rummer organisationen forskellige interessenter og grupper, hvorfor der ikke kan findes én fælles kultur, men hun argumenterer i stedet for, at der er tale om en organisation, der er delt op i subkulturer, hvor der opstår konsensus internt i de enkelte subkulturer. Martin peger ligeledes på, at de tiltag, som ledelsen kan fremtvinge, med stor sandsynlighed kan have forskelligt udfald for de enkelte afdelinger eller subkulturer grundet individernes forskellighed i forhold til blandt andet nationalitet, uddannelse og arbejdserfaring. I modsætning til de to foregående perspektiver er der i fragmenteringsperspektivet ingen konsensus blandt organisationsmedlemmerne men tale om flerhed af opfattelser (Martin, 1992: 12-14). Indenfor dette perspektiv er der tale om en fragmenteret kultur, hvor der kan være forskellige virkelighedsbilleder baseret på de enkelte organisationsmedlemmers sociale konstruktioner. Martin (1992) mener, at denne dynamik kan resultere i konflikter eller uenigheder blandt individerne, idet der kan være mange forskellige meninger og opfattelser til stede i henhold til, hvad der anses som vigtigt, og hvordan organisationen fungerer.

Hvor Schein (1990; 1994) tilgår organisationskultur med en funktionalistisk tilgang i integrationsperspektivet, tilgår Schultz (1990; 2014) i stedet organisationer med en symbolsk tilgang i differentierings- og fragmenteringsperspektivet. Schultz benytter symboler til at indkredse en organisationskultur og beskriver, hvordan de er af signifikant betydning, eftersom de kan udspringe i genstande, handlinger, begivenheder, ytringer og billeder (Schultz, 1990: 74). I den symbolske tilgang til kultur søges der ikke efter én endegyldig sandhed men i stedet flere små sandheder i organisationen, da Schultz fastslår, at organisationsmedlemmer kan tilskrive symboler forskellig mening (Schultz, 2014: 221). Schultz skelner mellem *fysiske, handlings- og verbale symboler*, hvori hun beskriver de *fysiske symboler* som værende artefakter, der omhandler eksempelvis påklædning eller sprog, som også fremgår i Scheins funktionalistiske tilgang (Schultz, 1990: 74). *Handlingssymboler* betegner hun som ritualer og er handlinger, som oftest tager afsæt i traditionsbundne regler, der eksempelvis er bestemmende for den adfærd organisationsmedlemmerne udviser i bestemte situationer. De er ligeledes bestemmende for, hvordan organisationsmedlemmerne skelner mellem rigtige og forkerte handlinger i givne situationer samt hvilken mening, andres handlinger tillægges (Schultz, 1990: 75). Vi ser flere fælles træk mellem Schultz's handlingssymboler og Scheins (skue)værdier og grundlæggende antagelser, da de begge dækker over den adfærd, organisationsmedlemmerne udviser i bestemte

situationer, hvor man i forhold til handlingssymboler og (skue)værdier samt grundlæggende antagelser begge har at gøre med adfærd, der udvises på baggrund af et forudbestemt sæt af antagelser, holdninger eller mønstre, der har virket for organisationsmedlemmerne tidligere, og som derfor er med til at afgøre, hvordan kommende situationer håndteres og hvilke handlinger, organisationsmedlemmerne gør brug af i den givne situation (Schultz, 1990: 75-76).

Verbale symboler kan betegnes som talemåder, metaforer, myter og sagaer, hvilke ofte bruges til at forklare organisationsmedlemmernes handlingsvalg og verdensbillede (Schultz, 1990: 75). Myterne bruges til at forklare baggrunden for et handlingsvalg eller verdensbillede, som stammer fra organisationens fortid. Myterne kan komme til udtryk ved at organisationsmedlemmerne 'overfører' succesrige løsninger på andre situationer. Sagaerne bruges i stedet som fortællinger relateret til organisationens konkrete historie, hvorfor den adskiller sig fra myterne ved at referere til begivenheder i organisationen med beskrivelser af organisationsmedlemmernes verdensbillede, der som oftest er kendetegnet ved fantasi, følelser og dramatik (Schultz, 1990: 77). Samtidig peger Schultz (2014) på, at metaforer og metonymier er hensigtsmæssige at benytte til at indfange kulturbilleder. Schultz anvender en cirkulær analysemodel til at indfange organisationsmedlemmernes verdensbillede, herunder hvordan verden anskues at hænge sammen samt det moralsk-æstetiske etos, der indbefatter den moralske opfattelse af individet selv og livet. For at kunne indkredse etos og verdensbilledet, kræver det ifølge Schultz "serier af små fortolkningskæder" (Schultz, 2014: 76-78). På den måde kan man undersøge kulturen ved hjælp af etos og verdensbilleder i forhold til organisationens symboler. Gennem Schultz symbolske tilgang til organisationskultur er systemer i balance, men anser virkeligheden som værende individuel og flerdimensionel, som kan udlægges og fortolkes på flere måder. Hun beskriver her, at fortolkning og fastlæggelsen af en organisationskultur er en igangværende og uendelig proces og hævder, hvordan kulturen ikke kan findes dybt i organisationen som ved den funktionalistiske tilgang men i stedet skabes løbende gennem fortolkninger (Schultz, 1990, 72).

Som tidligere nævnt placerer Cameron & Quinns (2006) forskning sig primært i integrationsperspektivet, men har også elementer, der findes i differentierings- og fragmenteringsperspektivet. Hvor integrationsperspektivet er argumenteret for i ovenstående, vil differentierings- og fragmenteringsperspektivet udfoldes i nedenstående. Gennem Cameron & Quinns beskrivelse

af, hvordan underenheder i en organisation såsom funktionelle afdelinger, produktgrupper, hierarkiske niveauer og teams kan afspejle deres egne unikke kulturer, som de understreger, kan medvirke til fremmedgørelse, konflikt og kultursammenstød blandt undergrupper, kan man altså argumentere for, at der er elementer i deres kulturteori, der peger mod differentierings- og fragmenteringsperspektivet. De nævner dog, at det er vigtigt at have in mente, at hver underenhed i en organisation også indeholder fælles elementer, der er typiske for hele organisationen, og at underenhederne indeholder kerneelementer af hele organisationens kultur ud over deres egne unikke elementer (Cameron & Quinn, 2006: 17-18).

Hvor Cameron & Quinns (2006) kulturtyper; hierarkikulturen samt klankulturen kunne sættes i forbindelse med integrationsperspektivet, udgør de to øvrige kulturtyper: markedskulturen samt ad-hoc kulturen elementer af differentierings- og fragmenteringsperspektivet. I henhold til *markedskulturen* kan der i stedet argumenteres for, at denne kan sættes i forbindelse med differentierings- og fragmenteringsperspektivet, da markedskulturen adskiller sig fra hierarkikulturen og klankulturen, idet den er kendetegnet ved, at man i organisationen orienterer sig mod det ydre miljø frem for det interne anliggende (Cameron & Quinn, 2006: 39-40) Omverdenen betragtes som fjendtlig på den måde, at der kæmpes for at positionere sig på markedet. I den forbindelse er der fokus på at opnå konkurrencefordele samt skabe profit for organisationen. Organisationer, der udgør denne kultur, arbejder blandt andet gennem økonomiske markeds mekanismer og konkurrencedygtig dynamik. Med andre ord er der altså tale om en resultatorienteret organisation med hårde og krævende ledere, hvor kerneværdierne er konkurrenceevne og produktivitet, og hvor stabilitet og kontrol er mekanismer, der er til stede (Cameron & Quinn, 2006: 39-40).

Ad-hoc kulturen kan ligeledes sættes i forbindelse med differentierings- og fragmenteringsperspektivet. Modsat markedskulturen har ad-hoc kulturen ikke centraliseret magt eller autoritetsforhold (Cameron & Quinn, 2006: 43-45). I stedet fokuseres der på magt som værende flydende fra individ til individ eller fra opgave til opgave afhængig af den givne situations kontekst. Derudover er der fokus på tilpasning og fleksibilitet, da det er vigtigt for organisationen at tilpasse sig nye muligheder, hvorfor det at vise engagement mod eksperimenter og innovation netop er det, der holder organisationen sammen. Effektivt lederskab handler indenfor denne kultur om visioner, samt at være innovativ og risikoorienteret. Der er overordnet fokus på det

eksterne og differentieringen fra andre organisationer på samme måde som ved markedskulturen (Cameron & Quinn, 2006: 43-45).

Afrunding

Der ses altså et skel mellem integrationsperspektivet (Schein, 1990; 1994; Jaffee, 2001; Flamholtz & Randle, 2012; Berg & Wilderom, 2014; Cameron & Quinn, 2016) og differentierings- samt fragmenteringsperspektivet (Schultz, 1990; 2014; Martin, 1992; Cameron & Quinn, 2016) Hvor Schein opfatter artefakter og skue(værdier) som udtryk for kulturens overflade, som må forklares gennem de dybere lag i kulturen, forekommer Schultz' tilgang mere åben, da der er større interesse for den eller de meningsstrukturer, som udvikles i relation mellem symbolerne (Schultz, 2014: 224). Schultz' og Scheins tilgange kan ses i forlængelse af deres individuelle forståelser af kulturbegrebet, hvor der enten er tale om, at organisationer *har* eller *er* kultur (Martin, 1992: 24). Hvor Scheins funktionalistiske tilgang anser kulturen som noget, organisationer har og gør, ser Schultz i stedet kulturen som noget, organisationer er, hvilket resulterer i to forskellige opfattelser af den betydning, kulturen tillægges i organisationer.

3.2.2 Arbejds miljø

Siden 1950'erne har der været fokus på at skabe sociale arbejdspladser og organisationer med demokratisk ledelse (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021: 5; Bakker et al., 2005: 170; Agervold, 1984: 182). Flere studier har nemlig vist, at der er flere fordele ved at have fokus på at forbedre arbejdsmiljøet. Johan Simonsen Abildgaard, Henna Hasson, Ulrica von Thiele Schwarz, Lise Tevik Løvseth, Arja Ala-Laurinaho & Karina Nielsen (2020) og Karina Nielsen (2013) har blandt andet lavet studier omkring interventioner om arbejdsmiljø i organisationer, hvor de fandt frem til, at medarbejderinddragelse var nødvendige for at sikre langtidsholdbare og gode løsninger for alle i organisationen. Fælles for disse studier er ligeledes, at de baserer sig på nordiske undersøgelser, hvortil de tillige hævder, at de nordiske lande står i spidsen for at demonstrere, at arbejdsmiljøforbedringer er en central forudsætning for at skabe udvikling i organisationer (Abildgaard et al., 2020: 746-747; Nielsen, 2013: 1034-1035). Ifølge Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer, Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong & Zofia Mockatto (2012) er et moderne arbejdsliv yderligere præget af forandringsprocesser og omstruktureringer med henblik på at opretholde konkurrenceevnen og følge med markedet.

Dog viser forskning fra deres Psyres-projekt, at omstruktureringer ofte har en negativ påvirkning på medarbejdertrivsel, hvilket derved kan få negative konsekvenser for virksomheders muligheder for at følge med markedet (Pahkin et al., 2012: 6-8). Evnen til at håndtere forandringerne og derved skabe gode omstruktureringer kan dog forbedres ved at have fokus på at skabe et godt arbejdsmiljø. Psyres-projektet opstiller hertil tre faktorer, som kan være afgørende for at opnå vellykkede forandringsprocesser: 1) God kommunikation, 2) Involvering af medarbejderne og 3) Støtte fra ledelse og kollegaer (Pahkin et al., 2012: 9-18). Udover at et fokus på arbejdsmiljø kan afhjælpe virksomheder med forandringer, så har flere studier også vist, at medarbejdere, der trives, typisk også vil yde mere i organisationen, hvorfor organisationerne altså også vinder ved at have et fokus på at skabe gode og sunde arbejdsmiljøer (Jain & Kaur, 2014: 8; Nielsen et al., 2017: 101; Bakker, 2011: 265).

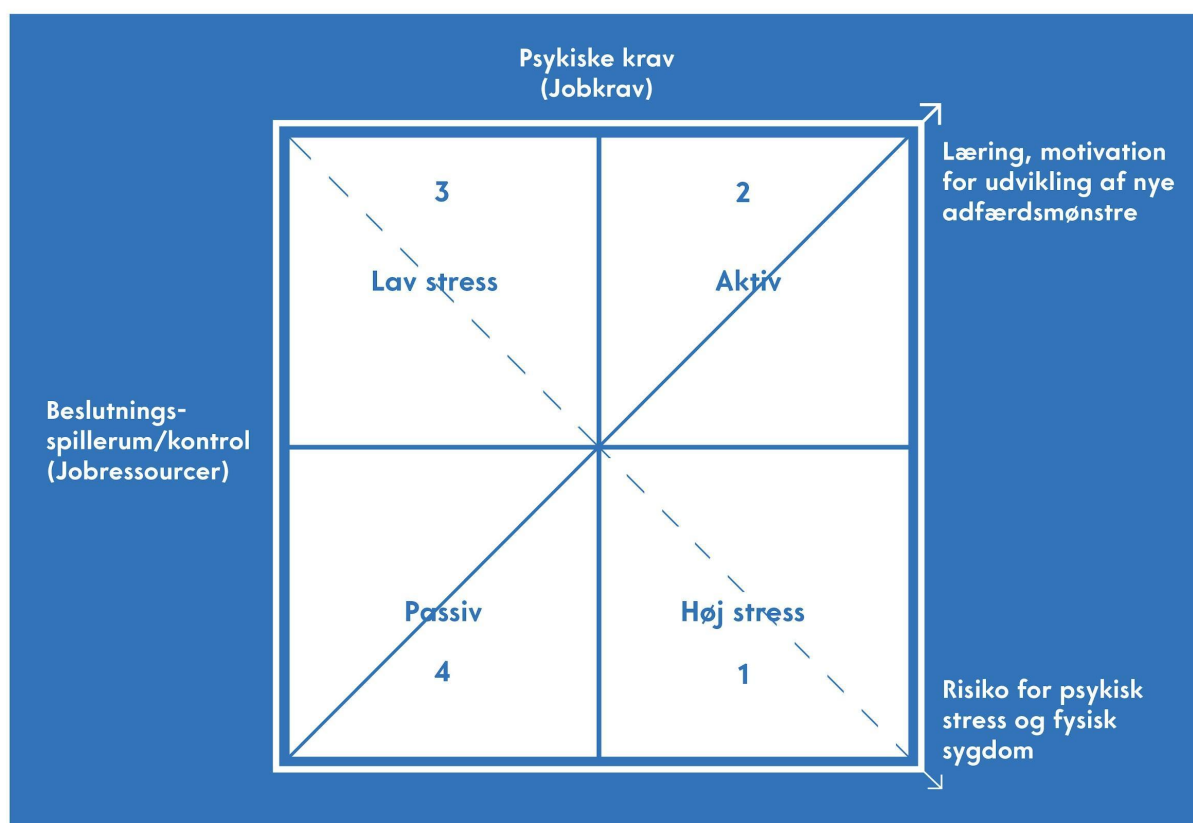
Traditionelt set er arbejdsmiljø inddelt i to overordnede kategorier: det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø (Agervold, 1998: 156), men i 70'erne hvor arbejdsmiljøforskningen for alvor vandt indpas i de nordiske lande, blev det stadig mere uklart, hvilke elementer der hørte til hver af kategorierne. For eksempel fandt man ud af, at der ved det fysiske arbejdsmiljø ligeledes var subjektive faktorer, som imidlertid ikke passede ind i kategoriseringen, hvormed disse ofte blev betegnet som de psykiske, selvom man egentlig ikke vidste, hvori det psykiske bestod. Derfor blev der tale om en tredje faktor – nemlig *det psykosociale*. Det psykosociale arbejdsmiljø sammenfatter de to begreber og repræsenterer altså her individets egen opfattelse af sit arbejdsmiljø. Det vil sige, at det psykosociale arbejdsmiljø er dels bestemt af det organisatoriske miljøes indretning og dels af individets personlighed (Agervold, 1998: 157-159; Agervold, 1999: 33-38).

Indenfor forskningen af det psykosociale arbejdsmiljø er medarbejderne typisk i centrum, hvor begrebet 'stress' går igen som en af de faktorer, hvorpå man måler, hvorvidt en organisation har et godt psykosocialt arbejdsmiljø (Karasek & Theorell, 1990; Agervold, 1984; 1998, 1999; Nielsen, 1984; Warr, 1994; Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2007). Gennem de sidste 50 år har forskningen inden for psykosocialt arbejdsmiljø nemlig vist, at dårlige psykosociale arbejdsmiljøer har dyb indvirkning på jobstress og udbrændthed blandt medarbejderne (Bakker et al., 2005: 170; Rosa, 2017: 438). I det følgende vil vi dykke nærmere ned i forskellige arbejdsmiljømodeller, som er lavet til netop undersøgelse af det psykosociale eller det sociale-

og organisatoriske arbejdsmiljø. Disse modeller vil ligeledes fungere som et teoriapparat eller analyseredskab, når vi senere i rapporten vil undersøge arbejdsmiljøet i virksomheden Lindab.

Krav-kontrol-modellen

En af de mest omtalte modeller inden for arbejdsmiljømodeller er Robert Karasek & Töres Theorells (1990) Krav-Kontrol model. Modellen består af to akser, hvor der på den ene side er '*Be-slutningens spillerum*' (*Kontrol*) (herefter: jobressourcer) og den anden side er de '*Psykologiske Krav*' (herefter: jobkrav) (Karasek & Theorell, 1990: 32). Modellen tager dermed højde for to centrale forhold; nemlig arbejdets krav og individets mulighed for kontrol over arbejdssituationen. Karasek & Theorells antagelse er, at høje jobkrav i kombinationen med få jobressourcer vil føre til høj belastning med risiko for stress. Mogens Agervold siger i den forbindelse: "Det er kombinationen af ikke at kunne gøre noget og samtidig at befinde sig i en presset situation, der antages at udgøre den værste belastning" (Agervold, 1998: 144). Omvendt fremgår det også i modellen, at høje jobkrav sammen med en høj grad af jobressourcer vil skabe en aktiv arbejds-situation, hvor individet vil blive mere motiveret og udvikle sig (Karasek & Theorell, 1990: 32; Agervold, 1999: 43).



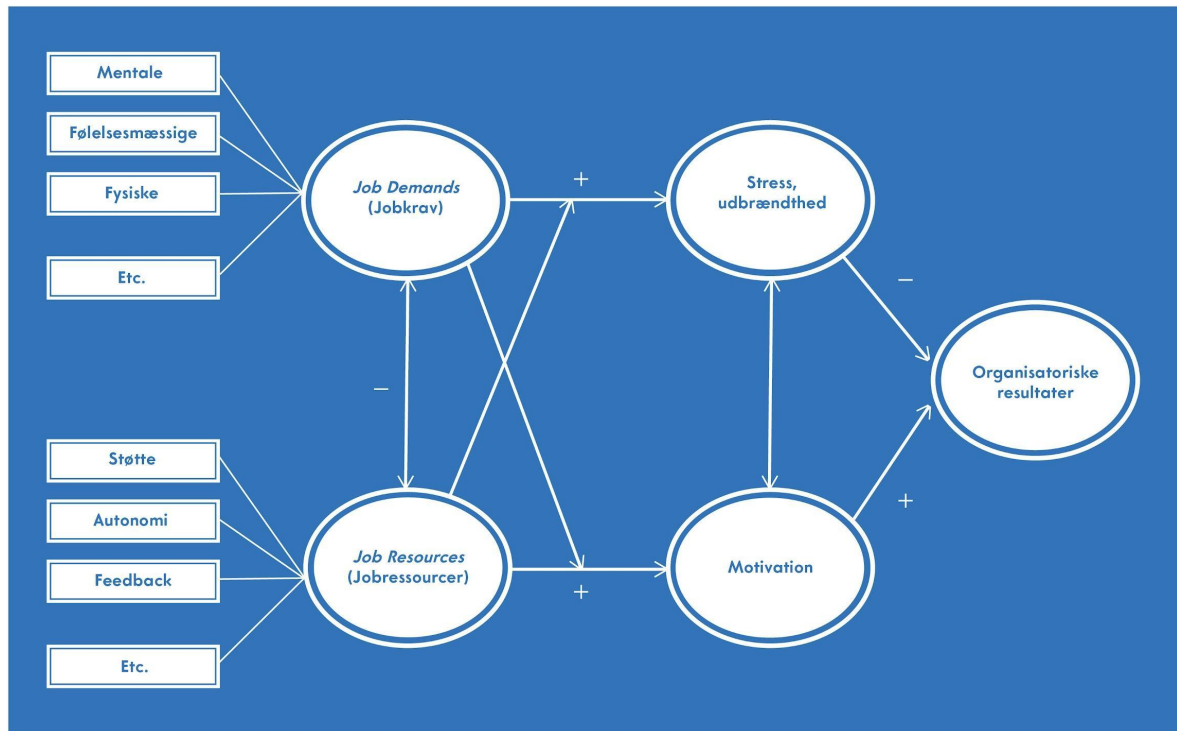
Figur 4: *Krav-kontrol model* (Karasek & Theorell, 1990: 32) oversat af Mogens Agervold (1998). Se original model bilag 1.

Modellen er dog blevet kritiseret for ikke at tage højde for, hvordan de forskellige jobkrav og jobressourcer kan påvirke hinanden (Agervold, 1998: 145; Bakker et al., 2005: 171; Bakker & Demerouti, 2007: 314). Dette har Job Demands-Resources (JD-R) modellen heroverfor taget højde for. Modellen blev første gang præsenteret af Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli & Friedhelm Nachreiner (2001), men er sidenhen blevet brugt og videreudviklet gennem flere artikler med blandt andre Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti som gennemgående forfattere (Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2007).

Job Demands-Resources Model

Enhver beskæftigelse på arbejdsmarkedet har sine egne risikofaktorer for stress og udmattelse. I JD-R modellen beskrives disse som *Job Demands* (herefter: jobkrav) og *Job Resources* (herefter: jobressourcer) (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Jobkrav dækker blandt andet over de fysiske, sociale eller organisatoriske aspekter, som for individet kræver noget mentalt eller fysisk

at udføre. Heroverfor rummer jobressourcer de psykiske, psykologiske, sociale eller organisatoriske aspekter, som enten 1) hjælper med at opnå målsætninger på arbejdet, 2) reducerer jobkrav og deres potentielle psykologiske eller fysiologiske bekostninger, eller 3) stimulerer personlig vækst, læring og udvikling (Bakker et al., 2005: 170; Bakker, 2011: 266).



Figur 5: Job Demands-Resources (JD-R) modellen (Bakker & Demerouti, 2007: 313) oversat af Andrea Majlund Christensen og Karoline Maj Andersen. Se original model bilag 1.

Bakker & Demerouti (2007) undersøgte effekten af modellen, og deres konklusion blev, at JD-R modellen med stor fordel kan bruges som et værktøj eller redskab i HR-afdelinger i stort set alle typer af virksomheder. Ved at bruge modellen til at se på organisationers arbejdsmiljø, vil man nemlig kunne forbedre medarbejdertrivsel, hvilket vil føre til bedre præstationer i de konkrete arbejdssituationer (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Dette stemmer overens med Arnold B. Bakkers (2011) resultater fra et studie, som undersøgte medarbejderengagement, hvor Bakker netop fandt ud af, at de engagerede medarbejdere var mere tilbøjelige til at arbejde hårdere og yde større indsats for virksomheden end de medarbejdere, der ikke var engagerede (Bakker, 2011: 265). Dette stemmer ligeledes overens med Karina Nielsen, Morten B. Nielsen, Chidiebere Ogbonnaya, Marja Käsälä, Eveliina Saari & Kerstin Isakssons (2017) studie, som arbejdede ud fra hypotesen om, at medarbejdere, der oplever høj grad af trivsel, også præsterer

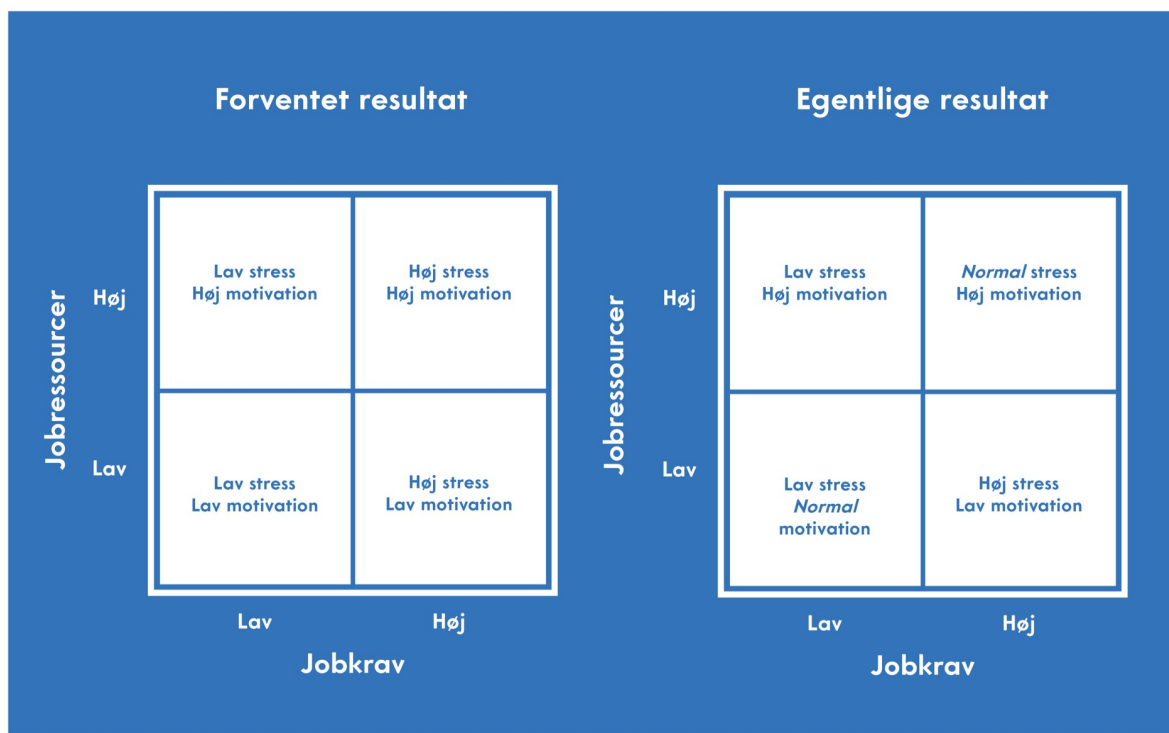
bedre i arbejdet (Nielsen et al., 2017: 101). I deres studie fandt man netop ud af, at man ved at øge jobressourcer vil kunne forbedre både medarbejdernes trivsel og dermed også præstationer uanset niveauet i organisationen. Hypotesen gjaldt dermed for alle typer af medarbejdere i organisationen (Nielsen et al., 2017: 117).

Selvom Karasek & Theorells (1990) model også viser, at øgede jobressourcer er godt, da det afhænger af hvor mange jobkrav der er, enten betyder lavt stressniveau eller personlig udvikling, så siger den imidlertid ikke noget om, at øgede jobressourcer kan virke som 'buffer' for jobkrav. I JD-R modellen hævder Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti & Martin C. Euwema (2005) samt Bakker & Demerouti (2007) netop, at nogle jobressourcer kan fungere som 'buffer' på jobkrav:

The reason why job resources can act as buffers is different for different resources. For example, a high-quality relationship with one's supervisor may alleviate the influence of job demands (e.g. work overload, emotional and physical demands) on job strain, since leaders' appreciation and support puts demands in another perspective. Leaders' appreciation and support may also aid the worker in coping with the job demands, facilitate performance, and act as a protector against ill health [...]. In contrast, job autonomy may be crucial for employee health and well-being because greater autonomy is associated with more opportunities to cope with stressful situations (Bakker & Demerouti, 2007: 315).

Det vil altså sige, at man ved at have fokus på at øge nogle jobressourcer vil kunne reducere følelsen af jobkrav. Dermed sagt betyder dette ikke, at jobkrav stadig ikke er med til at påvirke medarbejderne, men blot at jobressourcerne gør, at medarbejderne 'coper' med de aktuelle jobkrav. Bakker et al. (2005) undersøgte ligeledes, hvordan denne coping fungerede i forhold til at justere jobressourcerne i forhold til jobkrav. Hypotesen var, at høje jobkrav og lave jobressourcer ville medføre, at medarbejderne ville blive udrændte samt stressede og dermed præstere dårligere. Dog viste undersøgelsen, at medarbejderne ikke blev mindre effektive, men at de dog scorede rigtig højt på udrændthed og stress (Bakker et al., 2005: 170). De formodede resultater ved brug af JD-R modellen var, at man ved kombinationen af høje jobkrav og høje jobressourcer ville opnå motiverede, men stressede medarbejdere. Efter flere studier viste det

sig dog, at hvis jobressourcer blot var høje, ville medarbejderne ikke opleve at blive stressede, uanset hvor høje jobkravene var. Yderligere var antagelsen fra modellen, at man i kombinationen ved lave jobressourcer og lave jobkrav ville få medarbejdere, som godt nok ikke var stressede, men heller ikke motiverede for arbejdet. Dette måtte de på baggrund af studierne også revidere. Man fandt nemlig ud af, at medarbejderne ikke blev umotiverede, men at det derimod ikke påvirkede motivationen for arbejdet (Bakker & Demerouti, 2007: 320). Dermed kan påvirkningen af JD-R modellen illustreres som følgende:



Figur 6: Forventet JD-R resultat vs. revideret resultat af modellen (Bakker & Demerouti, 2007: 317, 320) oversat af Andrea Majlund Christensen og Karoline Maj Andersen. Se originale modeller bilag 1.

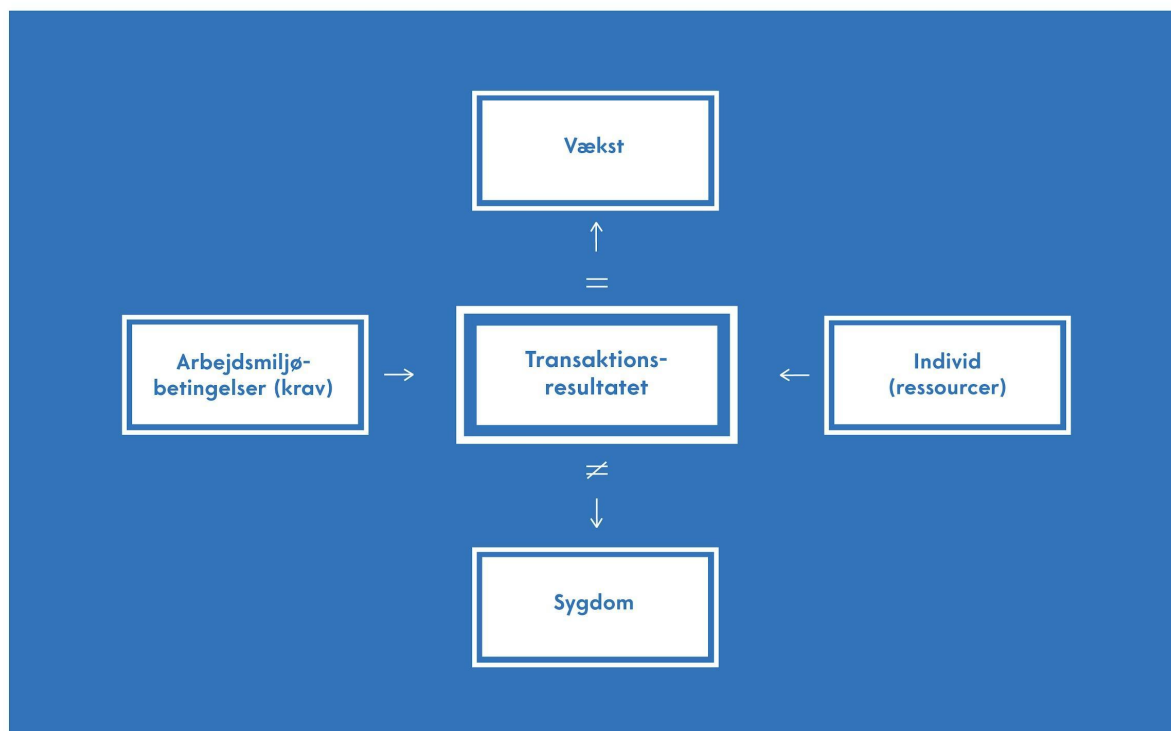
Revideringen kan tilskrives, at man i modellen i første omgang blot fokuserede på virkningerne af jobkravenes indflydelse på belastning, uanset niveauet af jobressourcer og jobressourcernes indflydelse på motivationen uanset niveauet af jobkrav. Man fandt med andre ord ud af, at disse er afhængige faktorer, og at man er nødt til at se på dem i samspil med hinanden for at kunne sige noget om, hvordan medarbejderne trives (Bakker & Demerouti, 2007: 320).

Et nyere studie fra 2018 viser heroverfor et andet resultat end både Krav-kontrol modellen og JD-R modellen. Anna-Carin Fagerlind Ståhl, Christian Ståhl & Peter Smith (2018) har nemlig

undersøgt, hvorvidt jobressourcerne kan virke som buffere for jobkravene, hvis det også er tilfældet over længere tid. Mens de to ovenstående modeller illustrerer, at der ved høje jobkrav godt nok kan forekomme udbrændthed og stress, så er det blot et spørgsmål om at øge jobressourcerne for at kompensere for dette. Ståhl et al. undersøgte to grupper, hvori den ene havde høje jobressourcer sammen med høje jobkrav, hvor den anden gruppe havde lave jobressourcer sammen med høje jobkrav (Ståhl et al., 2018: 2-3). Deres undersøgelse viste modsat modellerne, at høje jobkrav - uanset niveauet af jobressourcer - over tid ville medføre stress og udbrændthed hos medarbejderne (Ståhl et al., 2018: 5-7). Dermed viste studiet, at krav-kontrol og JD-R modellens hypoteser om, at jobressourcer kompenserer for jobkrav ikke er tilfældet, hvis det måles over længere tid. Ståhl et al. pointerer, at et menneske simpelthen ikke kan udsættes for høje jobkrav i længere perioder ad gangen, hvorfor virksomhederne bør se ind i at mindske de høje jobkrav i stedet for blot at tilføje jobressourcer til medarbejdere, da det på den lange bane ikke er en holdbar løsning (Ståhl et al., 2018: 7).

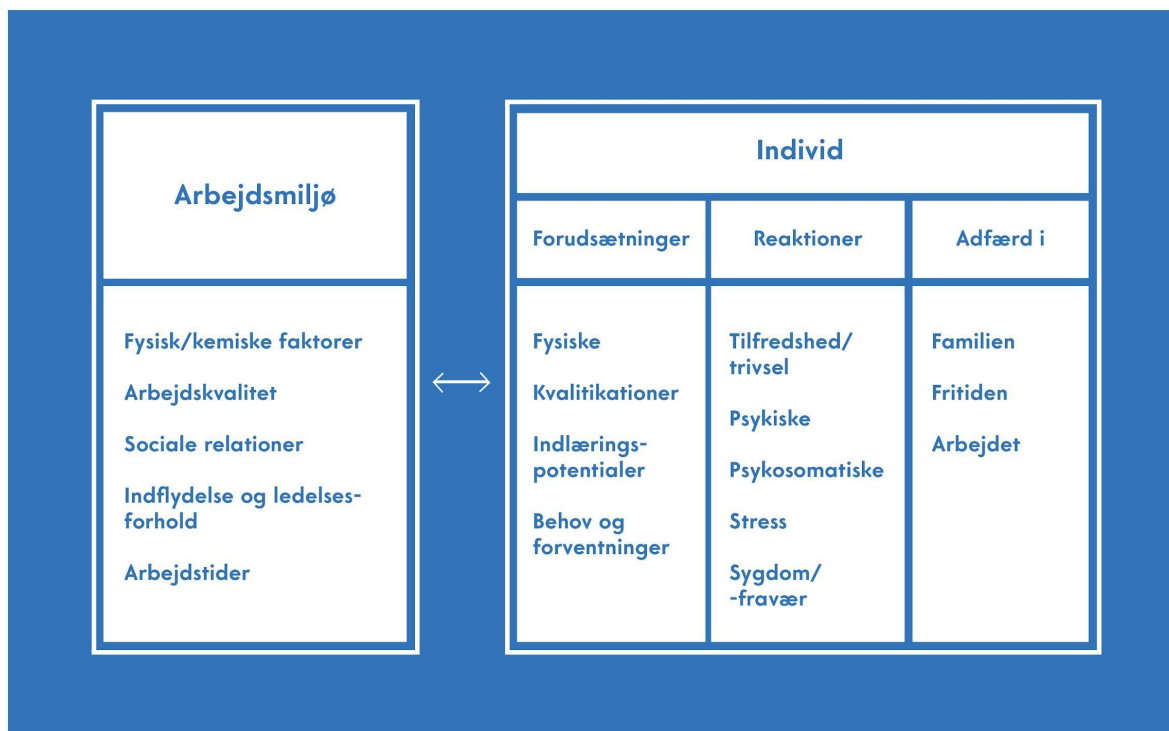
Transaktionsmodellen

Ud fra ovenstående finder vi Agervolds (1998) transaktionsmodel relevant at inddrage. I modellen er Agervold ikke uenig med ovenstående modeller men adskiller sig ved at fokusere på det, som han kalder *transaktionsresultatet*. Modellen illustreres ved 5 bokse, hvor *arbejds miljøbetingelser* (herefter: jobkrav) er på den ene side og *individ* (herefter: jobressourcer) på den anden. Modellen skitserer som de to øvrige modeller, at forholdet mellem jobkrav og jobressourcer kan skabe enten vækst eller sygdom i virksomheden (Agervold, 1998: 160). Agervold skiller sig imidlertid ud ved at fokusere på, at resultatet af balancen mellem de to faktorer altså afgøres i transaktionsmødet mellem de to. Dette stemmer overens med begrebet 'Det Psykosociale Arbejds miljø', da der i modellen netop fokuseres på, at noget ganske vist kan beskrives objektivt (eksempelvis jobkrav), mens de psykosociale faktorer kun vil være til stede som oplevelser, vurderinger og følelser (Agervold, 1998: 164).



Figur 7: *Simpel transaktionsmodel for det psykosociale arbejdsmiljø* (Agervold, 1998: 160).
Se original model bilag 1.

Agervold (1984) har ligeledes skitseret sammenhængen mellem arbejdsmiljø (jobkrav) og individ (jobressourcer). I antologien tager han primært udgangspunkt i individet, og hvordan man kan undgå den nedslidningsproces som gør, at medarbejdere bliver stressede. Agervold fokuserer på, at individer er forskellige og kan opleve nedslidningsprocessen forskelligt. Han stiller spørgsmålstejn ved, hvor årsagen skal findes, og hvorvidt årsagsforklaringen altid er på arbejdsmiljøets side (jobkrav), eller om der kan være tale om personlige forhold, som eksempelvis sensitive individer med lavt selvværd eller problemer på hjemmefronten? (Agervold, 1984: 182).



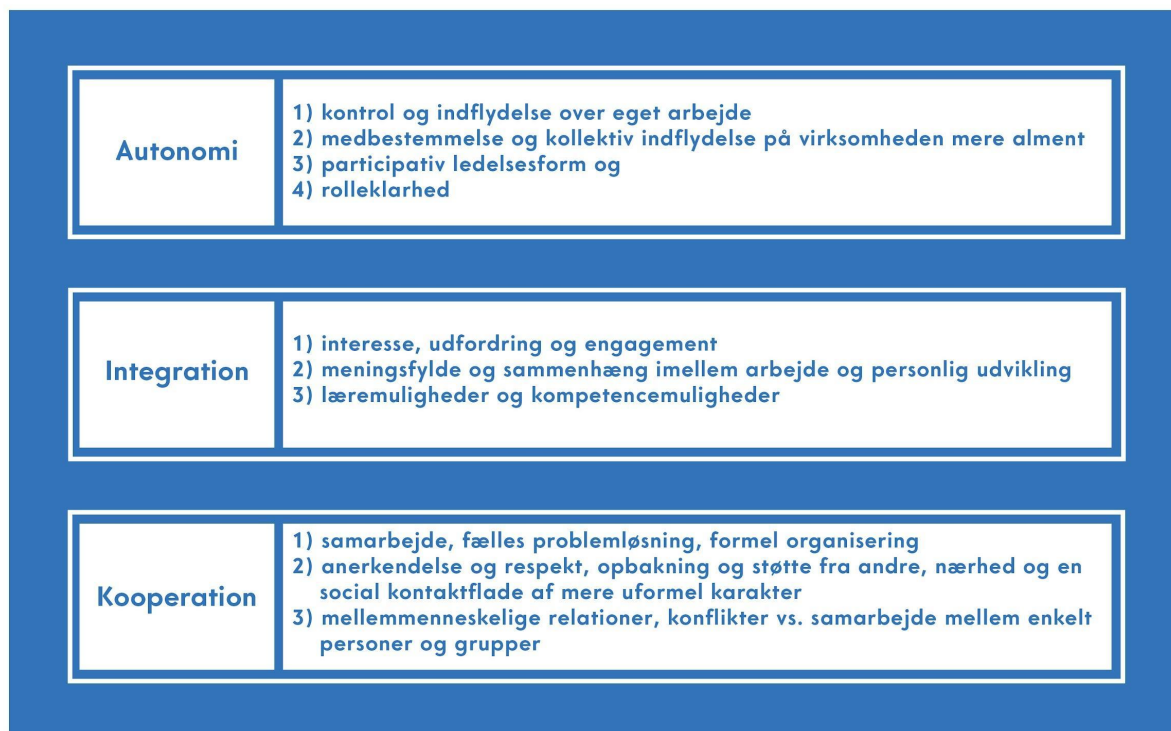
Figur 8: *Modelskitse for sammenhængen mellem arbejds miljø og individ (Agervold, 1984: 185).
Se original model bilag 1.*

Ifølge Agervold (1984) kan en arbejdsplads med fordel undersøge, hvordan de arbejdsmæssige betingelser (jobkrav) er sat sammen ud fra den teknologi, der anvendes, måden arbejdet er organiseret og tilrettelagt på samt de fysiske forhold. Disse skal så sættes overfor individets ressourcer og kvalifikationer (jobressourcer). Hvis der er et misforhold mellem disse, kan man ifølge Agervold enten udskifte individet med et, der passer bedre i organisationen, eller ændre på jobkravene. Dog mener Agervold, at jobkravene typisk gælder for flere mennesker, hvorfor det ikke er en holdbar løsning at skifte individet, da der med sandsynlighed er tale om et miljø, som ingen kan fungere under gennem længere tid (Agervold, 1984: 184). Derfor mener Agervold, at virksomhederne bør se på 'de psykiske belastningsfaktorer' for jobkrav; *arbejds kvalitet, sociale relationer, indflydelse og ledelsesforhold* samt *arbejdstider* (Agervold, 1984: 184-185). Samtidig bør virksomheden se ind i, hvilke ressourcer og kompetencer (jobressourcer) individet kommer med.

Konklusionen i antologien er, at der skal være en balance mellem jobkrav og jobressourcer. Der må altså ikke stilles så mange krav, at individet ikke kan opfylde dem, men omvendt skal der

også kræves noget af medarbejderne, så ressourcerne ikke går tabt. Ifølge Agervold vil medarbejdere, der ikke oplever, at deres kompetencer og ressourcer bruges til gavn for virksomheden, blive understimulerede, umotiverede og opnå mistro. Med andre ord har individet ikke alene noget med sig, som bør udnyttes i arbejdet, men de har også selv nogle krav og forventninger, som skal tilgodeses i arbejdet (Agervold, 1984: 184).

Som transaktionsmodellen også illustrerer, er der altså flere faktorer, som skal spille sammen for at opnå en balance mellem jobkrav og jobressourcer. For at finde frem til en balance er man ifølge Agervold (1998; 1999) altså nødt til at se ind i transaktionen mellem jobkrav og jobressourcer. Her arbejder Agervold med tre centrale begreber eller kernefaktorer, som har en påvirkning på transaktionen, og dermed hvorvidt den vil medføre vækst eller sygdom (Agervold, 1998: 164, 172). De tre kernefaktorer er *autonomi*, *integration* og *kooperation*. Når disse faktorer undersøges i transaktionen mellem jobkrav og jobressourcer, er det vigtigt at huske på, at der i det psykosociale arbejdsmiljø tages højde for, at individer er forskellige. Derfor vil disse begreber være subjektive og anvendes i analysen som eksempelvis "oplevet kontrol" eller "følelse af autonomi" (Agervold, 1998: 158). Transaktionsprocessen er netop karakteriseret ved både at rumme følelsesmæssige, vurderingsmæssige og intentionelle dimensioner (Agervold, 1998: 172). I nedenstående er det illustreret, hvad hver af kernefaktorerne dækker over:



Figur 9: De tre kernefaktorer i transaktionsprocessen (Agervold, 1998: 165-166). Tilvirket af Andrea Majlund Christensen og Karoline Maj Andersen.

Når der både i krav-kontrol modellen og JD-R modellen tales om forskellige niveauer af jobressourcer og jobkrav, kan dette sættes i relation til ovenstående kernefaktorer, da disse ligeledes kan indgå i forskellige grader i transaktionen. For eksempel kan der være en høj grad af integration og en lav grad af Kooperation i transaktionen mellem krav og ressourcer. Det vigtigste er imidlertid, at der er en *balance* mellem jobkrav og jobressourcer, som man netop kan måle ved at se nærmere på kernefaktorerne. Ved at undersøge disse i transaktionsprocessen kan man vurdere, om medarbejdere trives (og fører til vækst), eller om de mistrives (hvilket fører til sygdom). Det interessante at se på, når man undersøger kernefaktorerne i transaktionen, er begrebet *Coping* (Agervold, 1998: 106).

Copingbegrebet stammer fra Richard Lazarus og bruges i stresssituationer, hvor kravene overstiger individets ressourcer (Lazarus & Folkman, 1984: 141-142). Richard Lazarus & Susan Folkman (1984) beskriver coping som en persons konstant skiftende kognitive og adfærdsmæssige indsats for at håndtere specifikke ydre og/eller indre krav, der vurderes at belaste

eller overstige personens ressourcer (Lazarus & Folkman, 1984: 141). Coping opdeles i to vurderingsprocesser: *de primære vurderinger* og *de sekundære vurderinger*. De primære vurderinger handler om at konstatere, at en fare, trussel eller belastning foreligger, mens den sekundære vurdering handler om mulighederne for at tackle og håndtere den potentielle belastningssituation (Folkman et al., 1986: 999; Agervold, 1998: 106). Coping kan være en strategi, som individer benytter for at undgå at blive stressede, men Agervold (1999) pointerer, at det er anstrengende at cope, hvorfor dette ikke kan være en holdbar løsning i forhold til at håndtere stresssituationer. Coping skal derimod forstås som et individs bedste mulighed for at håndtere eller tackle et problem netop nu - i for eksempel en presset situation. Lazarus & Folkman beskriver ligeledes, at det i arbejdssituationer er bedre, at der fra organisationens side gøres noget ved de høje jobkrav fremfor at lade medarbejderne cope ved eksempelvis blot at øge jobressourcerne (Lazarus & Folkman, 1984 I: Agervold, 1999: 38-39). Dette stemmer overens med Ståhl et al. (2018) forskning, som netop fandt frem til, at uanset niveauet af jobressourcer vil individet blive udbrændt og stresset, hvis det i længere perioder udsættes for høje jobkrav (Ståhl et al., 2018: 7).

I forhold til modellerne kan copingbegrebet altså ses som en metode til at justere på balancegangen mellem jobkrav og jobressourcer. Ved JD-R modellen illustreres dette netop i Bakker et al. (2005) samt Bakker & Demeroutis (2007) pointe om, at man ved at øge jobressourcerne kan mindske oplevelsen af jobkravene (Bakker et al., 2005: 170; Bakker & Demerouti, 2007: 320). I Agervolds (1998) transaktionsmodel er copingbegrebets formål ligeledes at fjerne ubalancen mellem jobkrav og jobressourcer (Agervold, 1998: 106). I forhold til Agervolds kernefaktorer kan en copingstrategi eksempelvis være at øge én af faktorerne, hvis der opleves en lav grad af en anden. Det vil sige, at der i en virksomhed godt kan være en høj grad af integration og en lav grad af Kooperation, men hvor der derfor alligevel lader til at være fin balance mellem jobkrav og jobressourcer. I sidste ende er det i det psykosociale arbejdsmiljø individets egen vurdering af situationen, som er af central betydning (Agervold, 1998: 155).

Stressorer og vitaminer

Mens de ovenstående modeller – og særligt Agervold (1984) – i høj grad har subjektiviteten for øje, når der tales om, hvad der kan medføre mistrivsel blandt medarbejdere, så opstiller Thomas Nielsen (1984) en række arbejdsmæssige stressorer, som ifølge ham generelt vil have en

større tendens til at udløse stress og mistrivsel blandt mennesker i arbejdet. Nielsen hævder imidlertid ikke, at man derfor kan se objektivt på det og antage, at disse vil udløse stress hos alle mennesker, da mennesker jo netop er forskellige. Dog påpeger han, at forskningen viser, at nogle livs- og arbejdssituationer har større tendens til at udløse stress end andre (Nielsen, 1984: 172-173), hvilket han illustrerer i følgende model:



Figur 10: *Klassifikation af arbejdslivets stressorer* (Nielsen, 1984: 174). Tilvirket af Andrea Majlund Christensen og Karoline Maj Andersen. Se original model bilag 1.

Lignende inddeling for arbejdsmiljøbetingelser (jobkrav) blev ligeledes illustreret i et studie af Dr. Ruchi Jain & Surinder Kaur fra 2014 (Jain & Kaur, 2014: 2). Dog er kritikken af ovenstående skematiske opdeling, at arbejdslivets stressorer (herefter: jobkrav) kun udgør en forenklet tilnærmelse til den komplekse virkelighed, som individer møder i arbejdet. Derudover pointerer Nielsen selv, at modellen ikke siger noget om de interaktioner, der kan forekomme mellem de forskellige jobkrav, da nyere forskning netop viser, at tilstedeværelsen eller fraværet af andre jobkrav i høj grad kan både øge eller svække virkningen af de forskellige jobkrav (Nielsen, 1984: 175). Dette stemmer overens med resultaterne fra både Agervold (1998; 1999), Bakker et al. (2005), Jain & Kaur (2014) samt Bakker & Demeroutis (2007) studier.

Mens Nielsen (1984) har fokus på stressorerne/jobkravene, har Peter Warr (1994) fokus på det modsatte i sin model - nemlig jobressourcerne. Warr har opstillet en model med ni centrale faktorer til arbejdslivet, hvor han hævder, at en øget tilstedeværelse af disse vil forbedre den mentale sundhed på arbejdet (Warr, 1994: 87). De ni centrale miljøfaktorer er beskrevet nedenfor:



Figur 11: 9 centrale miljøfaktorer (Warr, 1994: 87) oversat af Mogens Agervold (1998: 151-152). Tilvirket af Andrea Majlund Christensen og Karoline Maj Andersen. Se originalmodel bilag 1.

Der er generel enighed i ovenstående studier om, at et øget fokus på jobressourcer vil være med til at forbedre trivslen for individerne i arbejdet (Warr, 1994: 87; Agervold, 1998: 152, 155-156; Bakker & Demerouti, 2007: 320). Selvom de er enige om, at en øget tilstedeværelse af disse ni miljøfaktorer vil være positivt i arbejdssituationen, så pointerer Warr, at der er nogle af jobressourcerne, som man godt kan få for meget af, hvormed de så netop vil have den modsatte effekt. Derfor kaldes denne model også for 'vitaminmodellen' (Warr, 1994: 88; Agervold, 1998: 151). Warr sætter jobressourcerne i forbindelse med vitaminer og beskriver, at mens vitaminer er gode og sunde for kroppen, så er der nogle vitaminer, som man godt kan indtage for mange af og dermed blive syg (vitamin A og D). Andre vitaminer kan man altid tage uden at blive syg, da kroppen vil skille sig af med de overflødige vitaminer helt naturligt (vitamin C og E). Han

opstiller vitaminmodellen således og illustrerer dermed, at miljøfaktorerne er gode at have fokus på at øge – men naturligvis i de rette doser:

9 centrale miljøfaktorer	Vitamin
1) Mulighed for kontrol, indflydelse, medbestemmelse, uafhængighed etc.	AD
2) Mulighed for udnyttelse af dine kompetencer, kapaciteter og evner	AD
3) Eksternt bestemt mål - arbejdskrav, kvantitative og kvalitative belastninger etc.	AD
4) Variation i arbejdsindhold, roller etc.	AD
5) Miljømæssig klarhed - information feedback, rolleklarhed, information om fremtiden etc.	AD
6) Tilgang til penge, løn, leveniveau etc.	CE
7) Fysisk sikkerhed, fravær af fare, gode arbejdsbetingelser etc.	CE
8) Mulighed for social kontakt, samarbejde, 'privathed', gode relationer, social støtte etc.	AD
9) Værdsat social position, meningsfyldt arbejde, erhvervsmæssig prestige etc.	CE

Figur 12: *Vitaminmodellen* (Warr, 1994: 88) oversat af Mogens Agervold (1998: 151-152). Tilvirket af Andrea Majlund Christensen og Karoline Maj Andersen. Se original model bilag 1.

Dermed kan der ikke altid sættes et lighedstegn mellem disse ressourcer og øget trivsel, som ellers fremgår af flere af arbejdsmiljømodellerne. Mens Warr påstår, at der altså ikke kan siges at være en direkte lineær forbindelse mellem de ni faktorer og øget trivsel (selvom dette vil være tilfældet ved de rette mængder), så viser et studie af Thomas Clausen, Line Rosendahl Meldgaard Pedersen, Malene Friis Anders, Töres Thoerell & Ida E.H. Madsen (2021) netop det modsatte. Clausen et al. har netop undersøgt hvorvidt stigende niveauer som jobautonomi er lineært forbundet med forbedret psykologisk velvære. Deres undersøgelse viste, at højere niveauer af jobautonomi er gavnligt for at forbedre medarbejdernes psykologiske velvære, hvorfor de konkluderede, at der altså var en lineær forbindelse (Clausen et al., 2021: 10). I andet forskning er der imidlertid enighed med Warr (1994), som både Ståhl et al.' (2018) og Peter Hagedorn-Rasmussen, Helge Hvid, Ole H. Sørensen & Rikke Thomsens (2021) studie, hvor de nævner følgende eksempel, der netop beskriver, hvorfor man ikke blot kan sætte lighedstegn mellem ressourcer og øget trivsel:

For eksempel kan en involverende organisationsform som selvledelse umiddelbart erfares som en udvidelse af indflydelse og autonomi. Selvledelse kan imidlertid samtidig være forbundet med stærk individuel konkurrence. Medarbejderne kan opleve en stor grad af uforudsigelighed. De kan fx få tillagt et ansvar, som de reelt har vanskeligt ved at løfte (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021: 6).

Afrunding

På baggrund af ovenstående må vi dermed erkende, at jobressourcer er vigtige i enhver arbejdssituation – og især når der er tale om 'det gode arbejde'. Agervold (1999) giver et bud på, hvad det gode arbejde indeholder og henviser til at det 'gode arbejde' rummer muligheder for samarbejde, kontrol, selvbestemmelse, udvikling, læring og samvær, samt at arbejdet opleves meningsfyldt og interessant (Agervold, 1999: 23). Dog fokuserer andre i deres forskning på, at øgede jobressourcer ikke altid er nok, hvis der er tale om høje jobkrav (Ståhl et al., 2018: 7). Derfor vil vi afslutte reviewet med Agervolds pointe om, at det vigtigste element, når der er tale om at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø, er '*balancen*' mellem jobkrav og jobressourcer (Agervold, 1998: 171).

3.2.3 Hvorfor organisationskultur og arbejdsmiljø?

Ud fra studierne af organisationskultur og arbejdsmiljø kan der altså peges på, at organisationskultur og arbejdsmiljø er to elementer, der forudsætter hinanden forstået på den måde, at en god og inkluderende organisationskultur i høj grad kan være medvirkende til et godt arbejdsmiljø, og modsat kan et godt social- og organisatorisk arbejdsmiljø ligeledes fremme en god og inkluderende organisationskultur. Det er relevant at se ind i de to aspekter, da forskningen netop har vist, at medarbejdere der trives - som et resultat af en god organisationskultur og arbejdsmiljø - også vil yde mere for virksomheden. Dermed vil et organisatorisk fokus på at optimere disse aspekter altså udgøre en gevinst i både et medarbejder- såvel som et organisationsperspektiv.



4.

VIDENSKABSTEORI



4. Videnskabsteori

I specialet vil vi arbejde socialkonstruktivistisk og derfor have fokus på de sociale processer - både når vi indsamler og analyserer på vores data. Dette fordi man inden for den socialkonstruktivistiske tradition tror på, at vores og andre menneskers oplevelse af omverdenen er socialt konstrueret i den forstand, at det i sidste ende er de sociale processer, der gør, at vi ser, tænker og føler, som vi gør. Med andre ord er vi af opfattelsen, at en social institution - som eksempelvis en arbejdsplads - er socialt konstrueret gennem en række sociale aktioner og handlinger over tid (Wenneberg, 2000: 15). I et forskningsmæssigt perspektiv, skelner man inden for socialkonstruktivismen mellem to traditionelle positioner: *den erkendelsesteoretiske konstruktivisme* og *den ontologiske konstruktivisme*. Den erkendelsesteoretiske position siger, at vores *opfattelse* af viden er socialt konstrueret, mens den ontologiske position siger, at *virkeligheden selv* eller den *sociale virkelighed* er en konstruktion (Collin, 2021: 26, 29, 51). I det følgende vil vi redegøre for disse positioner og dernæst beskrive, hvordan disse vil optræde i specialet.

4.1 Erkendelsesteoretisk konstruktivisme

Den erkendelsesteoretiske konstruktivisme omhandler, hvad viden er og hvorfor det, vi alle opfatter som naturligt, samtidig er en konstruktion. Der skal altså skelnes mellem viden og det, der opfattes som viden i et samfund (Wenneberg, 2000: 97-102). Med andre ord handler den erkendelsesteoretiske konstruktivisme om vores måde at erkende noget på. Her vil de erkendelsesteoretiske konstruktivister betragte den menneskelige erkendelse som socialt konstrueret, og som et resultat af det samfund, den historie og kultur, som mennesket er en del af (Collin, 2003: 28; Collin, 2014: 423). Inden for den erkendelsesteoretiske konstruktivisme er antagelsen, at mennesker producerer og reproducerer viden i interaktionen med andre, hvorigennem sprog, tanker og handlinger konstrueres og får karakter af 'naturlighed'. På den måde bliver viden helt eller overvejende bestemt af den sociale proces og afspejler derfor nærmere det samfund eller den kultur, som den er fremkommet i snarere end den virkelighed, som er dens genstand (Collin, 2014: 423).

Ifølge Søren Barlebo Wenneberg (2000) er det i socialkonstruktivismen vigtigt, at der skelnes mellem den sociale virkelighed og den fysiske naturlige virkelighed. Dette gælder også i den

erkendelsesteoretiske position, hvor der skelnes mellem *ontologisk objektive* egenskaber og *ontologisk subjektive* egenskaber (Wenneberg, 2000: 102-103). Ontologisk objektive egenskaber er det, der eksisterer uafhængigt af, om der er nogen, der erkender dette. Ontologisk subjektive egenskaber er det, der skal føles og erkendes af et subjekt. Wenneberg giver følgende eksempler, at en sten eksempelvis er ontologisk objektiv, da denne eksisterer uanset om der er nogen, der perciperer den. Heroverfor er smerter ontologisk subjektive, da disse derimod skal føles og opleves af et menneske, før de får eksistens. Både stenen og smerterne eksisterer, men den ene eksisterer uafhængigt, hvor den anden kun eksisterer, fordi et subjekt erkender det (Wenneberg, 2000: 102-103).

Indenfor den erkendelsesteoretiske position kan der også være situationer, hvor sociale fakta om virkeligheden både er ontologisk objektive og ontologisk subjektive. Her giver Wenneberg et eksempel med penge. Pengesedler og mønter er ontologiske objektiver, da de kan ses, måles og vejes, men samtidig er penge ontologisk subjektive, da de afhænger af, at der er mennesker, der oplever og tror på dem. Eksempelvis fungerer penge kun som betalingsmiddel, fordi mennesker tror på, at de gør det. Hvis vi alene troede på det, mens resten af verden ikke anså det som gyldigt betalingsmiddel, så ville det ikke fungere som betalingsmiddel (Wenneberg, 2000: 103). Samme eksempel kan gives ved et lyskryds. Lyskrydset er i sig selv et ontologisk objektiv, men dens virke for trafiksikkerhed kræver en ontologisk subjektiv erkendelse. Det vil sige, at lyskryds fungerer, fordi vi mennesker tror på det. Hvis et menneske ikke erkender lyskrydset, vil dette ikke længere være et trafiksikkert objekt, da trafikanter afhænger af, at alle overholder færdselsreglerne og eksempelvis holder for rødt lys. På den måde pointerer Wenneberg, at sociale fakta altså skabes gennem konvention: at mennesker bliver enige om, at ting tillægges bestemte egenskaber, som så læres videre gennem generationer og samfund, så det med tiden bliver til socialt konstruerede fakta (Wenneberg, 2000: 104).

4.2 Den ontologiske konstruktivisme

Mens man i den erkendelsesteoretiske position interesserer sig for, hvad viden er, hvordan viden skabes, og hvordan gyldigheden af viden vurderes, interesserer man sig inden for den ontologiske konstruktivisme sig imidlertid for de grundlæggende måder, hvorpå noget kan eksistere.

stere (Collin, 2021: 51; Collin, 2014: 423; Collin, 2003: 29; Wenneberg, 2000: 115, 118). Indenfor den ontologiske position kan der skelnes mellem to retninger: idealisme og realisme (Wenneberg, 2000: 115) eller radikal og begrænset form (Collin, 2021: 51; Collin, 2014: 423; Collin, 2003: 29). Inden for den idealistiske/radikale tilgang til ontologisk konstruktivisme vil man hævde, at virkeligheden selv er en konstruktion, mens man i realismen/den begrænsede form blot vil hævde, at den sociale virkelighed er en konstruktion (Wenneberg, 2000: 115, 118; Collin, 2021: 51; Collin, 2003: 29).

Ontologisk set placerer vi os i specialet i den begrænsede form for socialkonstruktivisme, da vi ikke mener, at virkeligheden selv er en konstruktion, men blot at den sociale virkelighed og samfundet er en konstruktion. Finn Collin (2003) pointerer ligeledes, at der er god grund til at være kritisk overfor den radikale ontologiske konstruktivisme, da denne mener, at alt i verden er en konsekvens af en social konstruktion. Hertil spørger Collin, hvordan mennesket kan konstruere noget, som er en forudsætning for egen eksistens? Med andre ord; hvordan kan mennesket i sig selv eksistere – for hvem konstruerede mennesket? (Collin, 2003: 31). Indenfor den begrænsende form for ontologisk konstruktivisme mener vi derimod ikke, at den fysiske virkelighed er en konstruktion, men at samfundet derimod er en konstruktion bestående af menneskelige praksisser, tænkemåder og handlemønstre (Collin, 2021: 56). Den fysiske virkelighed skal i den forbindelse ikke forstås som alle objekter, da det jo vil være banalt ikke at anerkende, at meget på jorden er menneskeskabt eller konstrueret. Den fysiske virkelighed skal derimod forstås som et naturvidenskabeligt perspektiv.

I forbindelse med den begrænsede ontologiske konstruktivisme pointerer Collin (2014), at mens den sociale virkelighed konstrueres ud fra menneskers tænkning og praksis, så er menneskers tænkning og praksis omvendt også formet af den sociale virkelighed (Collin, 2014: 424). Vores iagttagelse af et fænomen vil dermed altid være formet af den viden, vi allerede har om fænomenet (Rasmussen, 1998: 120). Det betyder for vores speciale, at vi ikke kan nægte vores forforståelser, som altid vil bære præg af vores allerede erkendte viden. Den socialkonstruktivistiske tankegang udspringer fra fænomenologien, der arbejder med begrebet '*epoche*'. Her er formålet ikke at tilsidesætte virkeligheden, men derimod at være eksplicit omkring ens forforståelse og fordomme for netop at kunne neutralisere disse og se fænomenet, som det

fremtræder (Zahavi, 2003: 21). Med andre ord tilgår vi specialet og vores datamateriale med den sociale praksis, som vi har erfaret os på baggrund af alle tidligere praksisser i livet.

4.3 Tre dimensioner og vores placering

Collin (2003; 2021) opstiller tre dimensioner til socialkonstruktivismen, som han mener, man som forsker skal tage stilling til, når der arbejdes socialkonstruktivistisk. I den første dimension skal man tage stilling til, hvorvidt man placerer sig i den erkendelsesteoretiske konstruktivisme eller i den ontologiske konstruktivisme (Collin, 2003: 23-24; Collin, 2021: 26-28). Mens der er et tydeligt skel i, om man taler om at se *viden* som en konstruktion eller at se *virkeligheden* som en konstruktion, så vil vi argumentere for, at positionerne i høj grad kan smelte sammen i specialet, som Wenneberg (2000) også beskriver som en mulighed. Dette skyldes, at vi netop vil arbejde epistemologisk gennem den erkendelsesteoretiske tilgang, men dette udelukker ikke, at vi er nødt til at tage stilling til vores ontologiske position. Vores ontologiske forståelse af at den sociale virkelighed er konstrueret, er jo netop skabt af vores forståelse og *erkendelse* af den (Wenneberg, 2000: 116). Derudover beskriver Collin (2014) ligeledes, hvordan man i en ontologisk socialkonstruktivistisk tilgang kan se ind i, at virkeligheden er samfundsmæssigt frembragt på en måde, som knytter både ontologisk og erkendelsesteoretisk konstruktivisme sammen. Dette sker, hvis der samfundsmæssigt bliver konstrueret noget viden, som virker tilbage på den virkelighed, den i første omgang blev formet af. Mens dette kan forekomme abstrakt, kommer Collin med følgende eksempel: at hvis det bliver viden, at kvinder i et samfund er irrationelle eller svage, så vil kvinder også behandles i overensstemmelse hermed. Resultatet bliver i den forbindelse, at kvinder selv vil tænke om dem selv på samme måde, at de faktisk *er* svage eller irrationelle – og på den måde er erkendelsen blevet et ontologisk grundvilkår (Collin, 2014: 423-424). Virkeligheden bliver med andre ord formet af de kognitive praksisser.

Vi skriver os ind i den tilgang, hvor den erkendelsesteoretiske og ontologiske position flyder sammen som en konsekvens af det sociale aspekt, hvorfor vi i specialet vil tage højde for begge positioner, da vi netop ønsker at undersøge og få en viden om både, hvordan kulturen og arbejdsmiljøet i Lindab er, hvordan den skabes og konstrueres gennem sociale praksisser, samt hvordan den opfattes og vurderes af organisationsmedlemmerne (den erkendelsesteoretiske position), mens vi samtidig har fokus på de grundlæggende måder, hvorpå noget – herunder

kulturen og arbejdsmiljøet – kan eksistere (den ontologiske position). Dette leder os hen til Collins (2003; 2021) næste dimension, som handler om at tage stilling til, om man arbejder med naturvidenskaben og den fysiske virkelighed eller med human- og samfundsvidenskaben og den sociale virkelighed (Collin, 2003: 23-24; Collin, 2021: 26-28). I specialet beskæftiger vi os med at afdække den sociale virkelighed og erkendelse heraf inden for human- og samfundsvidenskaben, da vi i vores undersøgelse fokuserer på de menneskelige sociale praksisser.

I den tredje dimension skal der tages stilling til *hvem* eller *hvad*, der konstruerer. Er det 1) de videnskabelige forskere, 2) de almindelige samfundsmedlemmer eller 3) en abstrakt størrelse, som et begrebssystem eller en sprogstruktur (Collin, 2003: 23-24; Collin, 2021: 26-28). Som Collin (2021) også beskriver, er man i alle positionerne enige om, at det menneskelige fællesskab deltager i konstruktionen (Collin, 2021: 27) – det sociale aspekt er dermed en nødvendig faktor i socialkonstruktivismen. I specialet er det ligeledes svært at positionere sig inden for blot én af disse. For mens vi tror på, at det er de almindelige samfundsmedlemmer (medarbejderne), som konstruerer kulturen og arbejdsmiljøet, så vil specialet rumme vores forskningsmæssige konstruktion og erkendelse, som laves på baggrund af medarbejdernes fortællinger. Dette ved netop at se nærmere ind i deres sprog, tanker og sociale praksisser (Collin, 2021: 13). På den måde vil de tre smelte sammen, hvor vi vil have fokus på at frembringe organisationskulturen og arbejdsmiljøet som konstruktioner, der er skabt og vedligeholdt af organisationsmedlemmerne. Konstruktioner som netop ikke kunne være frembragt af hvert enkelt organisationsmedlem alene, da de er opstået i den sociale konstruktion (Rasmussen, 1998: 131).

Den socialkonstruktivistiske tilgang indeholder et dekonstruktivistisk element, hvor der netop ønskes at vise den eksisterende orden som ikke naturlig, men som en konsekvens af den sociale virkelighed og konstruktion (Collin, 2021: 16; Collin, 2014: 419). Ved at benytte os af den socialkonstruktivistiske tilgang, ønsker vi altså at frembringe kulturen og arbejdsmiljøet i Lindab som noget menneskeskabt, der er formet og præget af menneskelige interesser.



5.

METODE



5. Metode

I dette afsnit vil metoderne til indsamling, bearbejdning og analyse af data præsenteres. Afsnittet vil blandt andet indeholde en beskrivelse af fokusgruppeinterviewet, den narrative metode samt observation, hvor vi i de enkelte afsnit vil belyse valget af disse.

5.1 Undersøgellesdesign og den narrative metode

Vi går hypotetisk deduktivt til værks i undersøgelsen (Bryman, 2012: 24-25), da vi forud for undersøgelsen har tilgået en bred mængde forskningslitteratur omkring både arbejdsliv, organisationskultur og arbejdsmiljø. Ud fra dette har vi dannet os en forståelse af, hvilke elementer i forhold til organisationskultur og arbejdsmiljø, der kan være med til at fremme medarbejdertrivsel samtidig med, at vi har dannet os en forståelse for Lindab som virksomhed gennem deres hjemmeside og deres 'Great Place to Work' certificering (jf. afsnit 2. Caseredegørelse). Med dette går vi ind til undersøgelsen med en hypotese omkring, at Lindab er en virksomhed, der er kendetegnet ved en sund organisationskultur og høj medarbejdertrivsel, da de som nævnt flere gange er kåret som én af de bedste arbejdspladser ved 'Great Place to Work'. Vi vil derfor undersøge, hvilke faktorer der ligger til grund for dette, og i hvilken grad dette stemmer overens med forskningslitteraturens parametre angående organisationskultur og arbejdsmiljø. Vi kan her hverken be- eller afkræfte, hvorvidt der er tale om et 'Great Place to Work' generelt set, da det formentlig vil være det for nogle men sandsynligvis ikke for alle.

I undersøgelsen vil vi benytte den narrative tilgang, som også har afsæt i socialkonstruktivismen til både at indsamle, behandle og analysere på vores data. Ifølge Barbara Czarniawska (2010) er narratologi teorien og studiet af fortællinger og fortællestrukturer, som er særligt anvendelig til at studere socialt liv (Czarniawska, 2010: 239). Gennem den narrative metode er ønsket at studere det sociale liv gennem fortællinger som en social livsform, vidensform og kommunikationsform (Czarniawska, 2010: 241). Vi har gennem den narrative tilgang en interesse i at frembringe personlige fortællinger i forhold til både organisationskulturen og arbejdsmiljøet i Lindab, hvor vi vurderer, at den narrative tilgang netop giver os mulighed for at se ind i, hvordan medarbejderne netop konstruerer fortællinger og skaber mening i den sociale interaktion, samt hvordan disse fortællinger indbyrdes behandles imellem hinanden.

5.1.1 Dataindsamling

I praksisfeltet for dataindsamling i den narrative tilgang er man ifølge Czarniawska (2010) interesseret i at 1) få indsamlet historier, 2) observere hvordan historierne skabes og 3) tilskynde til fortællinger af historier (Czarniawska, 2010: 242). Indenfor den narrative tilgang er der ikke én bestemt måde at indfange narrativerne eller fremkalde historierne hos informanterne. Én måde, man kan gøre det på, er ved at bede informanterne fortælle deres historie om en begivenhed. Dette er dog ikke nødvendigt indenfor denne tilgang, så længe man blot sørger for at stille opfølgende spørgsmål for at stimulere fortællingen af historier samt flowet af detaljer og indtryk (Bryman, 2012: 582). Det er dog ikke ualmindeligt, at interviewpersonerne besvarer spørgsmål med historier, hvis spørgsmålene muliggør dette, på samme måde som svar ofte udmønter sig spontant i fortællinger (Czarniawska, 2010: 247). Vores dataindsamling vil dække over tre fokusgruppeinterviews samt observation i organisationen.

Fokusgruppeinterview

For at få indsigt i medarbejdernes virkelighedsopfattelse(r) og for at stimulere den narrative produktion, anser vi fokusgruppeinterviewformen som hensigtsmæssigt at gøre brug af til netop dette formål. Fokusgruppeinterviewet er en del af kvalitativ metode, som netop bruges til at søge efter 'åbninger', hvor man kan bidrage særligt til nye forståelser og eller nye handlinger (Dahler-Larsen, 2010: 166).

Ifølge Bente Halkier er fokusgruppeinterviewet anvendeligt, såfremt der ønskes at få indsigt i sociale grupperes fortolkninger, interaktioner og normer (Halkier, 2010: 123). Derudover er fordelene ved fokusgruppeinterviewet blandt andet, at det inviterer deltagerne til at sammenligne forståelser og erfaringer, der er med til at producere viden om kompleksiteten i sociale praksisser og betydningsdannelser, som ville være svære for undersøgeren at opnå i individuelle interviews eller semistrukturerede gruppeinterviews (Halkier, 2010: 123).

På samme måde vurderer vi, at fokusgruppeinterviewet er hensigtsmæssigt at benytte i vores tilfælde, dels fordi kulturen i en organisation kan anses fra to perspektiver: den funktionalistiske, hvor kulturen blandt andet defineres ud fra organisationsmedlemmers sæt af grundlæggende antagelser, (skue)værdier og artefakter og den symbolske, hvor kulturen anses som en social konstruktion, der forhandles mellem de forskellige aktører gennem blandt andet fysiske

symboler, verbale symboler og handlingssymboler (jf. afsnit 3.2.1 Organisationskultur). Da vi er interesseret i at afdække måden, hvorpå medarbejderne udtrykker sig om og skaber mening omkring den gældende organisationskultur og det sociale- og organisatoriske arbejdsmiljø gennem narrativer, mener vi, at fokusgruppeinterviewet giver det bedste afsæt for netop at kunne undersøge dette, da interviewformen som nævnt giver medarbejderne mulighed for at tilslutte sig andre medarbejders fortællinger eller komme med andre perspektiver på samme emne.

Halkier (2010) beskriver, at des mere struktureret et fokusgruppeinterview skal være, des mere moderator-involvering kræver det (Halkier, 2010: 126). Da vi ønsker strukturerede fokusgruppeinterviews med fokus på indholdet, hvor der ønskes at frembringe en så stor variation i synspunkterne som muligt, vurderer vi, at den *stramme model* for strukturering og moderator-involvering vil egne sig bedst til undersøgelsen. Halkier mener også, at denne model netop egner sig godt til undersøgelser, hvor undersøgeren har en stor mængde viden omkring feltet og derfor med fordel er i stand til at stille relativt præcise spørgsmål til gruppen (Halkier, 2010: 126). Dog vil vi have elementer fra den *blandede tragmodel*, da vi ligeledes ønsker at give plads til deltagernes perspektiver og interaktion med hinanden for at skabe afsæt for den sociale interaktion i fokusgruppen og dermed ikke kontrollere eller styre den (Halkier, 2010: 127). Interviewguiden til fokusgruppeinterviewet kan tilgås i bilag 2.

Udvælgelse af deltagere

På baggrund af Halkiers (2010) beskrivelse om at fokusgrupper ikke bør være alt for heterogene, da man derved risikerer, at der opstår mange konflikter eller at deltagerne har for svært ved at relatere sig til hinanden (Halkier, 2010: 124), valgte vi at opdele medarbejdersammensætningen i to dele, således at det ene fokusgruppeinterview udgjorde medarbejdere i virksomhedens produktion- og lagerteam, mens det andet fokusgruppeinterview udgjorde medarbejdere, som var funktionæransatte i administration og kontor. På den måde tog vi hensyn til det heterogene aspekt, da vi ikke kombinerede de to medarbejdergrupper ud fra en antagelse om, at de givetvis var en del af én fælles kultur, men omvendt også var en del af hver deres subkulturer i organisationen. Vi antog, at medarbejderne med stor sandsynlighed ikke havde tilstrækkeligt kendskab til hinanden til nødvendigvis at kunne tage hinandens oplevelser og følelser for givet, og der samtidig ville være risiko for, at medarbejderne derved ville føle en mindre grad af lyst til at udtrykke sig overfor gruppen, end hvis der var tale om medarbejdere, som kendte

hinanden godt eller havde kendskab til hinanden på forhånd. Omvendt beskriver Halkier også, at fokusgruppen på samme måde ikke bør være alt for homogene, da man derved kan risikere, at der ikke kommer nok interessant interaktion (Halkier, 2010: 124). Derfor valgte vi, at de to fokusgrupper skulle udgøre medarbejdere fra begge køn, og at der ligeledes skulle forekomme variation i forhold til alder og anciennitet.

Overvejelser i forhold til fokusgruppeinterviews

Der er selvsagt fordele og ulemper ved fokusgruppeinterviewet, hvorfor det skal nævnes, at vi forud for dataindsamlingen har gjort os overvejelser omkring fokusgruppeinterviewets styrker såvel som potentielle svagheder. Vi er eksempelvis opmærksomme på, at fokusgruppeinterviewets form kan medvirke til, at nogle kommer mere til orde end andre, hvilket kan resultere i, at ikke alle får lige meget taletid. Derudover skal deltagerne stå til ansvar for deres udtalelser efter fokusgruppeinterviewet, hvilket for nogle deltagere kan betyde mindre grad af frihed til at udtale sig (Halkier, 2010: 125). På samme måde kan der være følsomme oplysninger eller specifikke oplevelser, som deltagerne ikke har lyst til at dele i et åbent forum. Omvendt mener vi, at fokusgruppeinterviewet kan bidrage til at aktivere den narrative produktion og frembringe fortællinger, der ellers ikke nødvendigvis ville konstrueres gennem enkeltstående interviews eller semistrukturerede gruppeinterviews.

Dataindsamlingsproces

Vi endte med at foretage tre fokusgruppeinterviews, hvor det første interview bestod af tre funktionæransatte herunder en medarbejder i fleksjob, en elev og en lagerleder. Andet interview skulle bestå af tre medarbejdere fra produktion og lager. Her oplevede vi desværre, at en af medarbejderne ikke kom som aftalt, og at de øvrige medarbejdere var henholdsvis afdelingsleder og tillidsmand, selvom vi forinden havde gjort det klart, at det var vigtigt, at medarbejderne var uden personaleansvar. Endnu en problematik var, at tillidsmanden kort tid inde fokusgruppeinterviewet var nødt til at vende tilbage til sit arbejde, som vi ikke vidste på forhånd. Dette resulterede i, at vi derfor sad tilbage med produktionslederen alene, hvilket medførte, at vi ikke kunne skabe rum for dialog. Fokusgruppeinterviewet blev altså ikke som planlagt, hvorfor vi bad om endnu et fokusgruppeinterview, hvor vi kunne få en mere retvisende og autentisk vinkel fra de timelønsansatte *uden* personaleansvar fra henholdsvis produktion og lager. Det var ligeledes vigtigt, da det blev klart for os i første interview med de funktionæransatte, at der

med al sandsynlighed var en væsentlig forskel i kulturen hos henholdsvis de funktionæransatte og hos produktions- og lagermedarbejderne, som var afgørende for undersøgelsens gyldighed. Det tredje interview bestod af fem medarbejdere fra produktion og lager, som blev afholdt online over en videoforbindelse. På trods af at vi ønskede variation i alder og anciennitet hos gruppen for at sikre en vis grad af heterogenitet, blev dette dog ikke helt imødekommet, da alle fem medarbejdere var i alderen 55-70 og kendetegnet ved en høj anciennitet på 15-27 år i virksomheden. Gruppen blev dermed forholdsvis homogen, dog kunne vi sikre en vis grad af heterogenitet, da gruppen arbejdede i forskellige afdelingsteams i henholdsvis produktion og lager. På baggrund af ovenstående vil vi altså argumentere for, at den samlede data udgør et bredt og repræsentativt datagrundlag, da vi netop har data fra både de funktionæransatte og de time-lønsansatte, ligesom vi har indsamlet data på tværs af niveauer i virksomheden.

Observation

Foruden fokusgruppeinterviewene er vi også interesserede i at afdække de sociale praksisser, medarbejderne indgår i på et mere overordnet niveau, hvor vi vil gøre brug af observation og feltnoter med henblik på at udlede, hvorvidt de narrativer, der produceres i fokusgruppeinterviewene understøttes af de artefakter og fysiske symboler, der er til stede i organisationen. Som Halkier (2010) også beskriver er ulempen ved fokusgrupper nemlig, at man sandsynligvis går glip af noget interessant data, som man kun kan få adgang til ved at være til stede i folks eksisterende sociale kontekster (Halkier, 2010: 124). Ifølge Pirkko Raudaskoski (2010) er observation ligeledes en central metode til at studere mennesker, praksisser og meningsfulde objekter eller lokaliteter (Raudaskoski, 2010: 81). Vi vil benytte observation til at fokusere på de direkte aflæselige træk ved organisationen og i særdeleshed deltagerens interaktion med det materielle og sociale miljø (Raudaskoski, 2010: 82). Her vil vi observere, hvordan deltagerne bruger de materielle omgivelser, når de eksempelvis taler eller foretager sig 'ordløse' handlinger (Raudaskoski, 2010: 87).

Vi observerede organisationen over én enkelt dag, hvor vi forsøgte at indfange identificerbare elementer af kulturen gennem fotografering. Dette foregik både ved, at vi sad at forskellige steder i organisationen og observerede de forskellige arbejdspraksisser samt gennem en rundvisning på hele arbejdspladsen. Undervejs og efter observationerne tog vi feltnoter (Bryman,

2012: 450), som sammen med fotograferingerne ligeledes vil indgå som en del af vores data-materiale. Vi er bevidste omkring, at det havde været hensigtsmæssigt at gøre dette i kombination med eksempelvis videoobservation og over flere omgange for på den måde at opnå et større repræsentativt udsnit af kulturen (Czarniawska, 2010: 244-247). Dette har dog ikke været en mulighed, både grundet projektets tidsramme og omfang samt Lindabs sikkerhedsprocedurer, som medførte, at vi ikke havde mulighed for at observere i produktion og lager, mens medarbejderne var i gang med deres arbejdspraksisser. Grundet virksomhedens størrelse og kompleksitet var videoobservation ligeledes heller ikke muligt. Alligevel mener vi, at vi ved at observere organisationen i et afgrænset tidsrum i kombinationen med samtaler med HR-chefen kan opnå en større forståelse for de narrativer, medarbejderne producerer i fokusgruppeinterviewene, samt hvilken rolle de konkrete materielle omgivelser har for den adfærd, der kommer til udtryk i interviewene.

5.1.2 Databehandling

Til at behandle vores indsamlede data fra både observation og de tre fokusgruppeinterviews, vil vi ligeledes gøre brug af den narrative metode. I den forbindelse vil vi benytte Czarniawskas (2010) tre anvendelsestrin indenfor narratologien, hvor vi 1) vil genfortælle historierne i forhold til, hvad historierne siger for dernæst 2) at analysere historierne i forhold til, hvordan de siger det, og slutteligt 3) dekonstruere historierne og samtidig rekontekstualisere dem (Czarniawska, 2010: 242, 251). Sidstnævnte, dekonstruktionen, gør vi med henblik på at kunne udlæde modstridende menings- og betydningslogikker med formålet om at påvise, at teksten aldrig helt betyder, hvad den siger eller siger, hvad den betyder. Når man dekonstruerer en tekst, er det vigtigt, at man udlægger teksten på en respektfuld og troværdig måde, hvor Czarniawska blandt andet nævner, at en af måderne man kan imødekomme dette er ved en *flerstemmig historie*, hvilket indbefatter ikke blot én fortælling men mange fortællinger, hvor informanterne alle får mulighed for at frembringe deres historie. Her er vi ikke underlagt at skulle tage stilling til, hvilke der forekommer "rigtige" eller "forkerte", men har blot til formål at udlægge disse (Czarniawska, 2010: 250). Det er ifølge Czarniawska rekontekstualiseringen - også fortolkningen - der er interessant, da teksten på den måde bliver nyskabende og læses på ny. Rekontekstualiseringen skal ses som et udtryk for forhandlinger mellem forskerens intention og tekstens intention (Czarniawska, 2010: 251).

Til at finde narrativerne vil vi gøre brug af Michael Bamberg & Alexandra Georgakopoulou's (2008) begreb '*små fortællinger*' (oversat fra *small stories*). Dette vil vi for at kunne indfange et udsnit af underrepræsenterede narrative aktiviteter såsom fortællinger om igangværende begivenheder, fremtidige/hypotetiske begivenheder eller delte og (kendte) begivenheder, der også kan have hentydninger til tidligere fortællinger (Bamberg & Georgakopoulou, 2008: 381). Små fortællinger muliggør, at man kan lægge vægt på et udsnit af data, som kan være med til at konstruere elementer af, hvem individet er (Bamberg & Georgakopoulou, 2008: 392). Ved at arbejde med små fortællinger ligger en handlingsorientering, der skiller sig ud fra arbejdet med 'store historier'. Små fortællinger opfordrer til at se på konstruktioner af selvet og identitet som dialogisk og relationel, der er formet og omdannet i interaktive praksisser (Bamberg & Georgakopoulou, 2008: 393). Gennem disse kan man se på konkrete engagementssteder, hvor de 'små fortællinger' forhandles (Bamberg & Georgakopoulou, 2008: 380-381). Samtidig opfordrer de 'små fortællinger' til at se på konstruktioner af selvet og identitet som dialogisk og relationel, der netop formes og omdannes i interaktive processer, hvorfor vores valg af fokusgruppintervjuer ligeledes har været oplagt, da der netop er fokus på interaktionen blandt deltagerne og på, hvordan deltagerne indbyrdes men også i fællesskab skaber mening omkring noget givent i interaktionen.

Vi vil udarbejde analysen med udgangspunkt i de tre narrative trin samt de 'små fortællinger', hvortil vi vil benytte vores teoretiske viden fra litteraturreviewet (jf. afsnit 3. Litteraturreview) til at rekontekstualisere, hvad narrativerne siger omkring organisationskulturen og arbejdsmiljøet i Lindab.



6.

PRÆANALYSE



6. Præanalyse

Som beskrevet i ovenstående metodeafsnit består vores datagrundlag af tre fokusgruppeinterviews. Vi vil gennem følgende præanalyse kort redegøre for deltagerne i de forskellige interviews, samt hvordan vi i specialet har valgt at anonymisere disse. For at overskueliggøre deltagerens forskellige ansættelsesforhold har vi udarbejdet følgende liste, hvorefter deltagerne vil kategoriseres efter disse. De to helt centrale er 'funktionær' over for 'timelønnet'.

Funktionær (F)

Timelønnet (T)

Leder (L)

Tillidsmand (I)

Elev (E)

Fleksjobber (X)

Deltagerne optræder alle under pseudonymer i analysen.

6.1 Fokusgruppeinterview 1

Første interview bestod af tre deltagere, hvoraf de alle er funktionæransatte. Det vil sige, at de primært sidder i administrationen på kontor. Kontoret dækker blandt andet over reception, salg, marketing, økonomi, HR med flere.

Benjamin (FL)

I dette interview deltog Benjamin, der har været ansat i Lindab i 7 år. Benjamin er i slutningen af 20'erne og startede som elev. Efter 2 år som elev i flere af Lindabs afdelinger på kontoret, blev han ansat i salgsafdelingen. Benjamin har deltaget i Lindabs talenthold for 2 år siden og er efterfølgende blevet mellemlider for cirka 20 timelønsansatte på lageret. Benjamin vil derfor få forkortelsen FL, som står for "funktionær" og "leder". Benjamin har intet lederansvar for de øvrige deltagere i fokusgruppeinterview 1.

Dorte (FX)

Anden deltager i fokusgruppeinterview 1 var Dorte, som for nyligt har haft 25 års jubilæum i Lindab. Dorte er i 60'erne og har siddet i receptionen i alle 25 år, men hun har de sidste år været ansat i en fleksjobstilling på grund af hørebesvær. Dorte er oprindeligt uddannet kok og vil i analysen få forkortelsen FX for "funktionær" og "fleksjobber".

Linnea (FE)

Sidste deltager i interview 1 er Linnea. Linnea er som Benjamin i slut 20'erne og startede som elev i Lindab i sommers. Linnea er i øjeblikket i økonomiafdelingen men skal rundt på flere af Lindabs kontorafdelinger som et led i hendes elevtid. Linnea får forkortelserne FE, som står for "funktionær" og "elev".

6.2 Fokusgruppeinterview 2

Fokusgruppeinterview 2 bestod blot af to deltagere, hvoraf den ene af deltagerne måtte forlade interviewet halvvejs inde. Som beskrevet i metodeafsnittet var dette interview egentlig tiltænkt timelønsansatte deltagere *uden* personaleansvar, men i stedet deltog en mellemlider samt de timelønsansattes tillidsmand.

Theis (TL)

Theis var den ene af deltagerne og er i starten af 40'erne. Han har været i Lindab i 7 år, hvoraf han for nyligt er blevet en del af ledelsen for produktionen. Han har dermed personaleansvar for 7 af de mindre produktionsgrupper. Theis startede selv som timelønnet medarbejder i produktionen, men har efter et forløb ved Lindabs talenthold fået stillingen som produktionsleder. Derfor får han forkortelserne TL for "timelønnet" og "leder". Theis er blandt andet leder for Per, der var den anden deltager i interview 2.

Per (TI)

Den anden deltager, Per, har været i organisationen i 26 år. Han er i starten af 50'erne og har været ansat i samme afdeling i produktionen i 24 af årene. Han er tillidsmand for de timelønsansatte og får derfor forkortelsen TI for "timelønnet" og "tillidsmand".

6.3 Fokusgruppeinterview 3

I fokusgruppeinterview 3 deltog fem timelønsansatte fra produktion og lager. Som beskrevet i metodeafsnittet, havde de alle en høj alder og anciennitet, men de arbejdede alle i forskellige afdelingsteams, hvorfor der alligevel er en vis grad af heterogenitet i gruppen. I den følgende præsentation specificerer vi af hensyn til anonymiteten ikke, hvilke specifikke områder inden for produktion og lager, de arbejder i. Alle medarbejderne i dette interview er timelønsansatte og uden personaleansvar, hvorfor de alle får forkortelsen T for "timelønnet".

Georg (T)

Georg er i starten af 70'erne og har arbejdet i Lindab i 23 år. Han har været ansat i både produktion og lager men har i dag sin daglige gang på lageret.

Liv (T)

Liv har været i Lindab i 27 år og er i 50'erne. Hun er ansat i produktionen.

Lene (T)

Ligesom Liv er Lene også ansat i produktionen. Lene er i starten af 60'erne og har arbejdet i Lindab i 15 år.

Poul (T)

Poul er i 60'erne og har været ansat i Lindab i 19 år. Han har ligeledes sin daglige gang i produktionen.

Trine (T)

Sidste deltager er Trine, som har arbejdet i produktionen i 22 år. Trine er i midt 50'erne.

7.

ANALYSE



7. Analyse

Vi vil i følgende analyse rekonstruere og analysere på de fortællinger, som fremtrådte i de tre fokusgruppeinterviews med medarbejderne fra Lindab. Forud for analysen har vi foretaget en dekonstruering af medarbejdernes fortællinger med henblik på at finde frem til de centrale analysetemaer. På baggrund af dekonstrueringen og med henblik på at imødekomme problemformuleringen med fokus på organisationskultur og arbejdsmiljø, har vi valgt at inddele analysen i følgende temaer: *Fleksibilitet, Kontrol og hierarki, Ledelsens synlighed, Socialisering* samt *Funktionær versus timelønnede*.

7.1 Fleksibilitet

Følgende analyseafsnit vil omhandle medarbejdernes oplevelse af fleksibiliteten i Lindab. Afsnittet vil være inddelt i fire underafsnit om henholdsvis *Intern omrokering, Omsorg, Arbejdstider* og *Intern uddannelse*.

7.1.1 Intern omrokering

Vi indleder fokusgruppeinterview 1 med at spørge deltagerne om, hvad de betegner som en god organisationskultur og beder dem give eksempler fra deres eget arbejdsliv. Benjamin (FL) svarer som den første, at de har et meget fleksibelt arbejdsliv i Lindab, hvor der er rig mulighed for at tilpasse arbejdet til privatlivet også. Både Benjamin (FL) og Linnea (FE) fortæller, at de eksempelvis har tilpasset deres arbejdsliv efter at skulle hente børn i institution. Benjamin (FL) fortæller yderligere, at det er cheferne, som er med til at skabe denne fleksibilitet for medarbejderne.² Derudover kommer Benjamin (FL) med følgende fortælling:

Benjamin: Der er åbent for alle, der er åbent for alle eksistenser også næsten og også gode til at tage fleksjobbere, hvis man har fået nogle udfordringer, kan man sige, en som Dorte som har haft nogle udfordringer i forhold til noget hørelse engang, har fået lov til at blive her gennem noget fleksjob nu [**Dorte:** ja], det er de super gode til, det er også noget, jeg prøver at værdsætte og udføre, når jeg er leder og har flere ældre, som egentlig gerne vil prøve at trappe lidt ned, og det ser jeg

² Interview 1, 1:29-4:03 + 26:46-27:35

kun som en mulighed også, det finder vi nok ud af (Interview 1, 03:05-03:33).

Indledningsvis fortæller Benjamin (FL), at "der er åbent for alle", hvilket henviser til, at Lindab som virksomhed er åben for alle typer af medarbejdere. Dette tyder på en mangfoldig og åben kultur, hvor Lindab bestræber sig på at være en rummelig arbejdsplads. Yderligere kan det ligeledes tyde på, at Lindab bestræber sig på at være et bæredygtigt arbejdsmiljø, hvilket kommer til udtryk, da Benjamin (FL) yderligere fortæller, at Lindab er "gode til at tage fleksjobbere". Han kommer her med eksemplet med Dorte (FX), der har nedsat hørelse og som fortsat er i organisationen i en fleksjobstilling. Dorte (FX) bekræfter hans fortælling ved at sige "ja". Benjamin (FL) fortæller, at det også er noget, som han forsøger at praktisere på ledelsesniveau, når hans medarbejdere gerne vil trappe ned i arbejdet, hvor han henviser til de ældre medarbejdere i hans team, som ligesom Dorte (FX) sandsynligvis også har en høj anciennitet i virksomheden. Herved udleder vi, at de i Lindab altså ikke blot udskifter deres medarbejdere, når der opstår udfordringer, men at de derimod accepterer disse udfordringer ved at omstrukturere og tilpasse organisationen internt til de enkelte medarbejders behov. Den interne tilpasning kommer ligeledes til udtryk i følgende fortælling fra fokusgruppeinterview 3, hvor Trine (T) siger følgende:

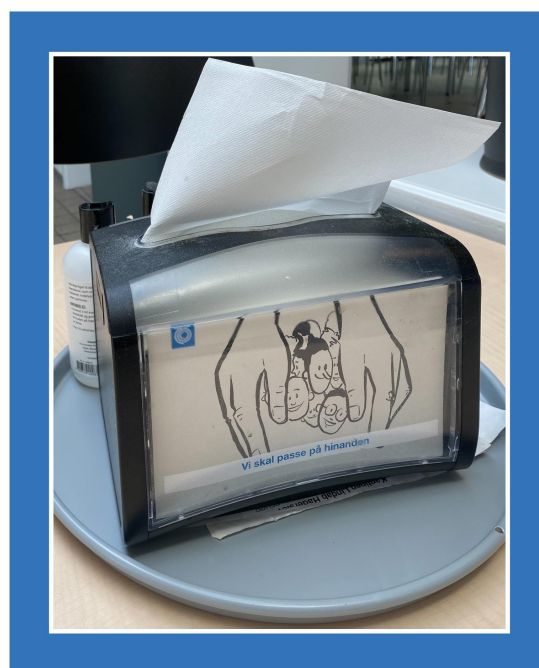
Trine: Hvis det ikke fungerer i den afdeling, de kommer ind i, jamen så prøver man jo på at finde et andet sted, fordi hvis det er folk, vi mangler, så skal man jo ikke bare efter fjorten dage sige 'jamen du dur ikke eller du kan ikke det her', så flytter man dem i en anden afdeling og ser, om man kan få dem til at, det plejer normalt at være sådan, at hvis det ikke fungerer i en afdeling, jamen så er der en anden afdeling, det fungerer i (Interview 3, 52:55-53:18).

I ovenstående fortælling udtrykker Trine (T) sig ligeledes om Lindabs fleksibilitet over for medarbejderne, men hun fokuserer her på fortællingen om nyansatte. Hendes udsagn omkring "hvis det er folk, vi mangler, så skal man jo ikke bare efter fjorten dage sige 'jamen du dur ikke eller du kan ikke det her'" henviser til, at de i Lindab ikke nødvendigvis går efter præsocialiserede medlemmer (Schein, 1990: 115), idet de er åbne over for at finde andre afdelinger, hvor de nyansatte kan passe bedre ind. Det interessante i denne fortælling er netop "hvis det er folk, vi mangler", som indikerer, at fleksibiliteten fra Lindab til dels også kan tilskrives mangel på

arbejdskraft hos den timelønsansatte gruppe, som Trine (T) også tilhører.³ Både Benjamins (FL) og Trines (T) fortælling tyder på, at der er en åben kultur, hvor der bliver gjort plads til alle, ligesom Lindab udviser en fleksibilitet overfor deres medarbejdere gennem muligheden for intern omrokering. Dette tyder på en høj grad af Kooperation fra ledelsens side, hvor de samarbejder med den enkelte medarbejder om en fælles problemløsning, således medarbejderne kan trives i arbejdet.



Billede 1: "Blik for mennesker" (Skue)værdi



Billede 2: "Vi skal passe på hinanden" (Skue)værdi

Vi udleder på baggrund af ovenstående fortællinger, at fleksibiliteten fra ledelsens side er med til at skabe konsensus på tværs i organisationen, som deles hos både funktionæransatte og timelønsansatte. Flexibiliteten og muligheden for den interne omrokering kan være et tegn på en grundlæggende antagelse, som et af de dybtliggende træk ved organisationskulturen som formodes at udspringe fra Lindabs (skue)værdier, der blandt andet er "Blik for mennesker - vi anerkender en forandringsparat og nysgerrig kultur" (billede 1) og "Vi passer på hinanden"

³ Den 14. februar 2022 besøgte vi Lindabs afdeling i Aalborg, hvor vi havde et indledende møde med HR-chefen og lederen af Aalborgafdelingen, hvor de fortalte os, at det var enormt svært at rekruttere nok timelønsansatte medarbejdere. I fokusgruppeinterview 1 fortæller Benjamin også, at manglen på god arbejdskraft netop også er årsagen til, at de har startet talentholdet med henblik på intern uddannelse af organisationens medlemmer (Interview 1, 36:10-37:10).

(billede 2). Plakaten "Blik for mennesker" var placeret i gangen mellem foyeren og de funktionæransattes (og ledernes) kontorer, hvorpå der stod skrevet, at Lindab skal være forandringsparate og have en nysgerrig kultur. Dette stemmer overens med både Benjamins (FL) og Trines (T) fortællinger, der netop udtrykker forandringsparathed og blik for mennesker, når medarbejderne har mulighed for intern omrokering ved eksempelvis at overgå til fleksjob eller arbejde i en af Lindabs andre afdelinger. (Skue)værdien "Vi skal passe på hinanden" stod skrevet på servietholderen i kantinen, hvor organisationsmedlemmerne afholder pause og henviser til, at de internt i organisationen skal tage sig af hinanden, hvilket både kan gælde medarbejderne imellem, ligesom det kan være fra et ledelsesperspektiv. I særligt Benjamins (FL) fortælling synliggøres det, at ledelsen netop passer på deres medarbejdere, idet han siger "det er også noget, jeg prøver at værdsætte og udføre, når jeg er leder og har flere ældre, som egentlig gerne vil prøve at trappe lidt ned, og det ser jeg kun som en mulighed". Værdierne kan være en indikation på en klankultur, hvor fokus er på fleksibilitet, og hvor ledelsen netop sætter det gode eksempel og agerer mentorer (Cameron & Quinn, 2006: 41-42).

7.1.2 Omsorg

Et andet tema, som deltagernes fortællinger omhandler, er Lindabs håndtering af sygdomsforløb hos medarbejderne. Dorte (FX) fortæller blandt andet, at hun mener, at det er et kendetegn ved Lindab, at man hjælper og udviser omsorg, når medarbejdere eller familien bliver ramt af sygdom. Benjamin (FL) erklærer sig enig i dette.⁴ Også Theis (TL) og Per (TI) fortæller i fokusgruppeinterview 2, at de i Lindab ikke blot tager hensyn til den sygdomsramte medarbejder, men ligeledes medarbejdernes pårørende⁵, hvortil Theis (TL) siger, at "det er dejligt at være en del af" (Interview 2, 3:18-3:20). I interview 1 kommer Benjamin (FL) og Dorte (FX) yderligere med følgende fortællinger:

Benjamin: I forhold til det her sygdomsforløb, så har vi jo haft nogle som har haft nogle lange sygdomsforløb, nogle virkelige voldsomme sygdomsforløb [**Dorte:** ja det har vi] og der har vi været gode til også at hjælpe pårørende [**Dorte:** ja], og vi har haft, jeg har haft en af mine meget tætte kollegaer og og inden da en tidligere lærermester, som fik en mand der var

⁴ Interview 1, 6:55-7:10

⁵ Interview 2, 3:08-3:20

meget syg af kræft, og han arbejdede også herude, hvor det endte med, at han blev så syg, at han skulle hjem og ligge, og hun fik lov til at tage alt sit arbejde alt sit udstyr med hjem og arbejde hjemmefra og fik nogle helt andre arbejdstider for at hjælpe dem igennem det her, så de er gode til at støtte, også når man har det allersværest [**Dorte:** ja], de smider ikke bare en ud og siger 'ja men du har for meget fravær på grund af det, så vi fyrer dig' og finder en anden, slet ikke [**Dorte:** det har vi aldrig gjort] nej

Dorte: Vi havde også en yngre medarbejder ude i produktionen, hvis kone fik brystkræft og døde, de havde to små børn, og der tager man mange samtaler med ham også og tager sig af hele familien, og det synes jeg er fantastisk (...), men der synes jeg også, at vi er gode fordi, jeg er ikke engang sikker på, at vi hører om alt, det praler vi ikke så meget med, det praler Lindab ikke sådan med, det gør de bare, og det, synes jeg, er fantastisk [**Benjamin:** det har været i mange år] ja det er rigtigt, det virker også godt på os, der så ikke har haft brug for det på samme måde, at vi ved, at det er der (Interview 1, 7:10-8:48).

Der er en tilsyneladende konsensus og kultur omkring, hvordan man agerer ved eksempelvis sygdomsramte medarbejdere, idet Benjamin (FL) siger "og der har vi været gode til også at hjælpe". På trods af at han selv er mellemlider og for nogen agerer leder, henviser han til sig selv som medarbejder, da han senere i fortællingen nævner "så de er gode til at støtte". Dette sandsynligvis fordi han selv for nyligt er blevet en del af ledelsen, hvorfor han også har erfaring fra sin tid som både elev og funktionæransat i salgsafdelingen (jf. afsnit 6. Præanalyse). I de to ovenstående ytringer fremhæver han altså både et 'vi er gode' og et 'de er gode', hvilket indikerer den fælles forståelse, der gør sig gældende i organisationen. Benjamins (FL) eksempel med kollegaen hvis mand blev syg, hvor hele arbejdet blev organiseret og tilpasset efter hendes behov, indikerer som tidligere eksempler, at værdien om en 'forandringsparat kultur med blik for mennesker' (billede 1) er blevet en grundlæggende antagelse. Han siger ligeledes "de smider ikke bare en ud", hvortil Dorte (FX) siger "Nej, det har vi aldrig gjort". Dette viser endnu engang, at der fra ledelsens side er en høj grad af Kooperation på samme måde, som der er hos medarbejderne, der udviser støtte til sygdomsramte kollegaer. Et interessant element i fortællingen er dog, at selvom ledelsen i høj grad udviser Kooperation ved at tilpasse sig medarbejderens behov, så er der altså ikke tale om, at medarbejderen får nedsat arbejdstid eller frihed til at

passer sin sygdomsramte mand eller lignende, men i stedet skal vedkommende udføre arbejdet på samme måde som før, dog under mere fleksible rammer.

Dorte (FX) kommer efterfølgende med et andet eksempel, hvor det var medarbejderen, der fik en kræftdiagnose. Her fortæller hun, at Lindab "tager sig af hele familien", hvilket igen indikerer en høj grad af Kooperation fra ledelsens side. Herudover siger hun efterfølgende, at hun synes "vi er gode", hvilket igen vidner om, at ledelsen har skabt en fælles forståelse for, hvordan man agerer overfor både sygdomsramte medarbejdere samt pårørende, som medarbejderne også handler ud fra. Dette understøtter ligeledes forrige eksempler i forhold til værdien "Vi skal passe på hinanden" (billede 2), der er blevet en grundlæggende antagelse i organisationskulturen. Vi udleder, at det er en jobressource for medarbejderne, at der udvises så høj en grad af Kooperation i situationer med sygdom, da det fungerer som et sikkerhedsnet for medarbejderne, at de netop ved, at der vil blive taget hånd om dem og deres pårørende, hvilket særligt kommer til udtryk, da Dorte (FX) siger "det virker også godt på os, der så ikke har haft brug for det på samme måde, at vi ved, at det er der". Hun siger ligeledes, at det "praler Lindab ikke sådan med", hvilket kan ses som et udtryk for beskedenhed. Dette forstærker ydermere udsagnet om, at sikkerhedsnettet er en grundlæggende antagelse i organisationen, som vi antager er dybtliggende og fundamentalt i kulturen.

Også Theis (TL) roser i fokusgruppeinterview 2 ledelsens høje grad af Kooperation, hvor han blandt andet siger:

Theis: (...) det er faktisk noget de værdsætter og fremskynder, vi skal have det godt, når vi er på arbejde, godt når vi kommer hjem igen (...), det betyder utrolig meget, nok en af de største grunde til at jeg har valgt at gå længere end bare at arbejde i produktionen og blive en del af ledelsen, at de ser mig, som den jeg er, accepterer mig og støtter mig i det, og hvis der er nogle problemer på hjemmefronten eller whatever, der har med mig som person at gøre, så bliver jeg støttet op, det har jeg stor respekt for (Interview 2, 23:31-24:08).

Her fortæller Theis (TL) netop, at ledelsen har et stort fokus på medarbejdertrivsel, hvilket kommer til udtryk, idet han siger "vi skal have det godt, når vi er på arbejde, godt når vi kommer hjem igen". Herefter fortæller han, at det netop er ledelsens anerkendelse og støtte, som har

været medvirkende til, at han har valgt at udvikle sig i organisationen. Dette er dermed endnu et eksempel på en høj grad af Kooperation fra ledelsens side, ligesom fortællingen også illustrerer kerneværdien integration, at man som medarbejder har mulighed for at udvikle sig i organisationen.

Theis (TL) fortæller yderligere, at der bliver støttet op om ham, hvis han oplever problemer på hjemmefronten eller lignende, ligesom han også siger, at dette er "en af de største grunde" til, at han har valgt at gå længere og blive en del af ledelsen. Dette indikerer endnu engang, at ledelsens påvirkning af kulturen i form af den høje grad af Kooperation har en positiv indvirkning på medarbejderne. I dette tilfælde i sådan en grad, at Theis (TL) har valgt selv at blive en del af ledelsen for netop at kunne agere en støttende og anerkendende leder for sine medarbejdere. Ovenstående fortælling kan derfor indikere, at der er elementer fra klankulturen, idet ledelsen agerer gode mentorer, og hvor organisationens succes netop opstår gennem udvikling af medarbejderkompetencer samt støtte og opbakning fra ledelsen (Cameron & Quinn, 2006: 41-42). Theis' (TL) fortælling om den høje grad af Kooperation fra ledelsen understøttes også i en fortælling fra interview 1, hvor Benjamin (FL) siger:

Benjamin: Det er også den tankegang, de fleste ledere har herude, at vores medarbejdere dem har vi til låns. Vi låner vores folk [**Dorte:** ja] ved vores (deres, red.) familie og de skal hjem til deres familie igen i hel tilstand, og de skal helst være lige så glade, som da de kom, hvis de var glade i hvert fald. Så ellers så skal de blive glade, mens de er her [**Dorte:** ja] (Interview 1, 23:20-23:38).

Benjamins (FL) fortælling om, hvordan ledelsen udviser en tankegang om "vi låner vores folk ved vores (deres, red.) familie", sammenholdt med Theis' (TL) tidligere fortælling om "vi skal have det godt, når vi er på arbejde, godt når vi kommer hjem igen" vidner om en fælles konsensus i organisationen, der formentlig er blevet en grundlæggende antagelse. Vi formoder, at denne udspringer fra ledelsens værdier "Blik for mennesker" (billede 1) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2). Ud fra både Theis' (TL) og Benjamins (FL) fortælling samt Dortes (FX) bekræftelse heraf, bliver det tydeligt, at ledelsens tankegang, som kommer til udtryk over for de funktionæransatte og mellemlederne opfattes som en klar jobressource for dem.

7.1.3 Arbejdstider

I fokusgruppeinterview 1 fortæller Benjamin (FL) på et tidspunkt, at han oplever en stor fleksibilitet i forhold til sin arbejdstid. Han nævner her, at hans arbejdsliv og privatliv flyder meget sammen, da han ofte arbejder, når han også er hjemme. Han fortæller i samme forbindelse, at det giver ham en enorm frihed at have denne fleksibilitet⁶ og tilføjer, at det naturligvis også kræver, at man "har noget selvkontrol" (Interview 1, 28:03-28:10). Herefter fortæller Dorte (FX) følgende:

Dorte: Fordi jeg er i fleksjob, så slutter jeg klokken halv et et hver dag, og jeg bliver jævnlige indkaldt til møde om eftermiddagen, og så sent som i går så siger min chef 'altså jeg er godt klar over at det er der du har fri, men finder du selv ud af det med dine timer' og det gør jeg så, og det er frihed under ansvar, og det tror jeg, at mange af os har, som du selv siger, så hvis man skal et eller andet, aftaler man, at man gør det, og så tager man nogle timer på et andet tidspunkt [**Benjamin:** ja det gør man] [**Linnea:** ja] (...) (Interview 3, 28:17-28:48).

Dorte (FX) bruger her betegnelsen "frihed under ansvar" i forhold til hendes arbejdstid i Lindab. Hun fortæller, at hun jævnlige bliver kaldt ind til møder uden for sin egentlige arbejdstid, hvilket hun beskriver som en frihed, da hun selv kan planlægge, hvornår hun så vil holde fri. Dortes (FX) udsagn omkring hvordan hendes leder siger "finder du selv ud af det med dine timer", oplever Dorte (FX) sandsynligvis som en høj grad af autonomi, da hun selv kan styre sine timer, hvilket i så fald vil være en jobresource for hende. Omvendt kan det også være en indikation på et jobkrav eller en arbejdsbelastning som følge af en oplevelse af en lav grad af autonomi, da ledelsen netop indkalder til møder uden for arbejdstiden og forventer en deltagelse, hvorved medarbejderne må tilpasse sig. Det kræver en omstillingsparathed for medarbejderne, hvilket for nogen vil udgøre en belastning. Dorte (FX) og Benjamin (FL) giver dog udtryk for, at det ikke opleves sådan for dem, men at det derimod ses som en jobresource, at de har friheden til selv til at planlægge sin arbejdstid. Dorte (FX) fortæller yderligere, at "det tror jeg, at mange af os har" og henviser til friheden under ansvar, hvor både Benjamin (FL) og Linnea (FE) erklærer sig enige ved at svare "ja". Her kan man også stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt medarbejderne

⁶ Interview 1, 26:45-28:13

rent faktisk er i stand til at 'styre deres timer selv'. Ifølge Rosa (2017) er det jo netop blevet sådan i nutidens samfund, at man som individ hele tiden skal følge med og præstere i sit arbejdsliv, hvorfor man kan antage, at det kan være svært for medarbejderne at holde fri på andre tidspunkter (Rosa, 2017: 444-445). Dette stemmer overens med Benjamins (FL) fortælling, da han netop fortæller, at hans arbejdsliv og privatliv flyder meget sammen. Han siger, at han har lært, at han er nødt til at prioritere tid med sin datter, men fortæller samtidig, at "så kan man så, når hun sover, så kan man lukke op for computeren og lige lave det, man mangler" (Interview 1, 26:48-27:20). Når han så efterfølgende fortæller, at man selv har et ansvar for at holde fri, når man har fri, og at det handler om selvkontrol, at kunne lade arbejdet ligge⁷, vidner det netop om, at det faktisk kan være svært at holde fri. I samme forbindelse fortæller han dog, at kollegaerne er gode til at respektere, når han har fri, men at han jævnligt får opkald i ferien alligevel, da hans firmatelefon også er hans privattelefon⁸. Han fortæller, at når kollegaerne ringer til ham, og de finder ud af, at han faktisk holder ferie, så siger de:

Benjamin: 'Ej ej, så lægger jeg på igen, undskyld' (Dorte griner), hvor jeg så siger 'ej, nu har du mig alligevel, så kom med det, så klarer vi det', men de er egentlig meget opmærksomme på det [**Dorte:** ja] også hvis man, jeg kan godt finde på at tage min computer med, hvis vi skal ud at sejle i tre uger i sommerferien, så har jeg den med og kan lige finde på at tjekke min mail en gang imellem, jamen er der noget vigtigt, er der noget jeg lige skal have styr på (Interview 1, 28:59-29:14).

Selvom Benjamin (FL) og Dorte (FX) udtrykker, at der i Lindab er en høj grad af fleksibilitet, og at de selv kan styre deres timer, så vidner ovenstående fortælling altså om, at det for Benjamin (FL) kan være svært at holde fri. Dette kan både skyldes, at han er glad for sit arbejde, men vi vil påstå, at det i høj grad skyldes, at han netop ønsker at være den gode medarbejder og leder, hvorfor han godt kan svare på mails og opkald for at hjælpe sine kollegaer eller ansatte videre i deres arbejde, når han eksempelvis er på ferie. Det er også en udfordring, som Delecta (2011) beskriver med work-life-balance, hvor det netop er svært for medarbejdere, der anser arbejdet som et af de vigtigste mål i livet, netop at skulle balancere mellem privatliv og arbejdsliv. Yderligere kan det også være et udtryk for kognitiv kapitalisme, idet Benjamin (FL) formentlig lægger en stor del af sin personlighed og identitet i sit arbejdsliv, hvorfor det kan være vanskeligt

⁷ Interview 1, 27:21-28:13

⁸ Interview 1, 28:47-28:59

at tilsidesætte de arbejdsmæssige behov for netop at skabe en balance mellem arbejdslivet og privatlivet (Delecta, 2011: 186; Andersen, 2013: 27-28). Ifølge Rosa (2017) er det netop almindelige udfordringer, fordi det i dag handler om at være så tilgængelige og opnåelige som muligt i arbejdet (Rosa, 2017: 444-445). Yderligere kan det også være en indikation på, at Benjamin (FL) opstiller nogle høje jobkrav for sig selv som en konsekvens af præstationssamfundet, hvor det hele tiden handler om at opnå mere og være den bedste (Han, 2010: 8-9; Diedrichsen, 2006: 83-84).

Dorte (FX) siger i samme forbindelse:

Dorte: Altså jeg kan heller ikke lade være med at svare, jeg er begyndt at have fri om fredagen, og hvis så der kommer en sms eller en mail, den kommer også ind, jeg har firmatelefon, så svarer jeg, så siger de inde i bogholderiet, at 'hov har du ikke fri', men i stedet for at sagen så skal ligge og vente helt indtil på mandag, så har det taget mig et minut at svare på den, for så kan de komme videre, så skal de ikke vente helt indtil mandag, og jeg føler ikke, at der går noget af mig for at gøre det, fordi vi bruger jo allesammen vores telefon løbende i løbet af dagen (...) (Interview 1, 29:28-29:57).

På samme måde som Benjamin (FL) svarer Dorte (FX) også på mails og sms, når hun har fri. Hun nævner netop, at det er for at hjælpe sine kollegaer videre, da det er 'dumt, at sagen skal ligge og vente, når det tager hende 1 minut at svare'. Mens dette igen kan indikere, at der faktisk er en lavere grad af fleksibilitet, og at det dermed kan forstås som et jobkrav, så gør hun det dog klart, at hun ikke føler, at der "går noget af hende" ved at gøre dette. Både Benjamins (FL) og Dortes (FX) fortællinger giver yderligere en indikation på en organisationskultur, hvor medarbejderne udviser holdånd og 'ofrer' sig for fællesskabet. Dette stemmer ligeledes overens med (skue)værdien "Sammenholdet" omhandlende at være en holdspiller, som vi observerede på en plakat i Lindab (se billede 3). Ud fra fortællingerne tydeliggøres det, at det netop er en værdi, der forekommer i organisationen, idet der formentlig er en intern forventning om, at man hjælper hinanden og gør en indsats for at styrke sammenholdet. Denne forventning sammenholdt med det præstationssamfund, der er i dag, antager vi dog gør graden af fleksibiliteten mindre, da det dermed kan blive sværere at sige fra.



Billede 3: "Sammenholder" (Skue)værdi

I fokusgruppeinterview 2 fortæller Theis (TL) også omkring fleksibilitet i forhold til arbejdstider, da han bliver spurgt om dette, og han pointerer, at der for de timelønsansatte i produktion og lager ikke er samme fleksibilitet, som ved de funktionæransatte, da de arbejder i treholdskift med skemalagte timer. Han fortæller dog, at 'man finder ud af det', hvis der bliver brug for, at man får fri som for eksempel ved delebørn.⁹ Herefter kommer han med følgende fortælling:

Theis: Når der er travlt, så er der selvfølgelig pres på. Det er meget sæsonbetonet at være her, nogle måneder der arbejder vi jo ti tolv timer om dagen og starter klokken fem og kører hjem klokken fire og lapper over og arbejder sammen på skift og kommer i weekenden, så er der pres på, men så får man jo nogle afspadseringstimer, som man kan bruge, når der ikke er så meget (...). Der er nogle, der siger 'nej det gider vi ikke, vi gider ikke at arbejde over', der er mange af de samme, som altid gør det, men man har også muligheden for at sige 'nej det

⁹ Interview 2, 33:25-33:45

vil jeg ikke', så man er ikke mere presset af tid, og det er også fair et eller andet sted, man kan ikke forvente, at man kan arbejde over, hvis man har fire små børn, nej jeg kommer ikke i morgen klokken fem (siges med et grin, red.) (...). Det er ikke et krav men en opfordring, at det er jo for at hjælpe os selv, at man kommer og giver en tårn med (Interview 2, 34:54-36:02).

Ligesom Benjamin (FL) og Dorte (FX) fortæller Theis (TL) også, at man i perioder arbejder udenfor de normale arbejdstider. Han siger blandt andet, at arbejdet i produktion og lager er "sæsonbetonet", hvilket betyder, at "så er der selvfølgelig pres på" i perioder. Han nævner yderligere, at de timelønsansatte medarbejdere i de travle perioder arbejder 10-12 timer om dagen og også i weekenden. Dette kan tilskrives en ekstern tilpasning fra organisationens side og kan yderligere ses som et eksempel på markedskulturen, hvor fokus er på produktivitet og konkurrenceevne, hvorfor Lindab som virksomhed er nødt til at tilpasse sig markedet (Cameron & Quinn, 2006: 39-40). Idét Lindab sælger produkter til håndværkerbranchen (jf. afsnit 2. Caseredegørelse), er de nødt til at følge netop dét marked, som følger håndværkerbranchens, hvilket er præget af sæsonskifte. Theis (TL) fortæller som Dorte (FX) også, at det blot giver medarbejderne "nogle afspadsringstimer, som man kan bruge, når der ikke er så meget". Forskellen er her, at der ikke blot er tale om et eftermiddagsmøde i ny og næ, men at der er tale om længere perioder, hvor arbejdstiden vil foregå sådan. Når Theis (TL) også siger "så er der pres på", indikerer det netop også, at der i perioder er tale om meget høje jobkrav, hvor det forventes, at medarbejderne er villige til at arbejde ekstra mange timer, som de senere kan afspadsere i de perioder, hvor der ikke er travlt. På den måde er der ikke tale om den samme grad af fleksibilitet, da de timelønsansatte ikke helt selv bestemmer i hvilke perioder, de ønsker deres afspadsringstimer, men at disse skal holdes i perioder "hvor der ikke er så meget". Derudover er det samtidig et udtryk for, at der er en 'timelønskultur', hvor hver time tælles for at sikre sig, at man hverken arbejder for meget eller for lidt. Det giver en kultur, hvor man skal have noget igen, når man giver noget, da alting afregnes krone for krone. Medarbejderne presser og tilpasser sig i perioder, men får til gengæld andre perioder med frihed og plads til afspadsring.

Omvendt fortæller Theis (TL) også, at det er frivilligt, om man vil arbejde de ekstra timer, og at det også er "fair et eller andet sted", hvorefter han kommer med eksemplet "hvis man har fire små børn". Han nedtoner dermed, at det er i orden at takke nej ved indirekte at sige, at der bør

være en gyldig undskyldning. Dette forstærkes, da han efterfølgende siger, at det ikke er "et krav, men en opfordring". Det indikerer altså, at der er en lavere grad af autonomi hos de time-lønsansatte i produktion og lager, selvom Theis (TL) siger, at man selv bestemmer. Når ledelsen pointerer, at det ikke er "et krav men en opfordring", så kan det altså indikere, at der faktisk *er* tale om et reelt krav, men at de blot vælger et mere normativt udtryk til at få medarbejderne til at tage de ekstra timer. På den måde vil medarbejderne ikke på samme måde føle, at der er tale om forhøjede jobkrav, da de selv 'frivilligt' har arbejdet de ekstra timer. Når Theis så også siger, at det jo også er "for at hjælpe os selv", at de skal være villige til at arbejde over i perioder, tyder det på, at der internt er en forpligtelse overfor kollegaerne, hvis arbejdspress afhænger af, "at man kommer og giver en tårn med". Dermed udleder vi, at det vil påvirke kulturen og graden af Kooperationen, hvis medarbejderne vælger at sige nej til de ekstra timer.

Fordi ytringen kommer fra Theis (TL), som er produktionsleder for flere teams i produktionen, tyder det også på, at der er en forventning fra ledelsen om, at der fra medarbejdernes side netop skal være denne høje grad af Kooperation med samarbejde og problemløsning i fællesskab. Dette er igen i tråd med den plakat om "Sammenholdet" (billede 3), vi observerede i organisationen, der omhandler (skue)værdien, at man som medarbejdere "er på samme hold", hvorfor der formentlig er en intern forventning om, at man hjælper hinanden. På trods af at "sammenholdet" kan ses som en af værdierne i Lindab, er det ikke en grundlæggende antagelse i organisationen, at alle giver en tårn med, da Theis (TL) netop siger, at "der er mange af de samme, som altid gør det" (siger nej til ekstra arbejde, red.). Disse medarbejdere vil dermed afvige fra kulturen, hvilket ligeledes kan være et eksempel på en lav grad af autonomi og høje jobkrav, idet der unægteligt vil skabes en indre konflikt for disse medarbejdere, som enten selv skal arbejde under en for høj arbejdsbelastning eller vide, at de er med til at lægge ekstra pres på de medarbejdere, som netop tager de ekstra timer i de travle perioder, hvilket ligeledes kan blive en psykisk arbejdsbelastning. Selvom Theis' (TL) fortælling altså tyder på en lav grad af fleksibilitet og høje jobkrav, så vil det være meget individuelt, hvordan medarbejderne anser det, hvilket ligeledes kommer til udtryk gennem Lene (T) og Livs (T) fortællinger fra fokusgruppe-interview 3. Her nævner Lene (T) ligesom Theis (TL), at de arbejder meget i nogle uger, men at de blot bruger det som afspadsring på andre tidspunkter.¹⁰ Herefter siger Liv (T):

¹⁰ Interview 3, 7:45-7:58

Liv: Men det er fuldstændigt frivilligt at arbejde over, der er ingen der ser skævt til dig nogensinde, hvis ikke du arbejder over (Interview 3, 7:59-8.07).

Lenes (T) og Livs (T) perspektiver kommer netop fra de timelønsansatte i produktionen. Det interessante er her, at Liv (T) ser det at arbejde over som frivilligt og noget, der ikke er underlagt et organisatorisk pres, hvilket står i modsætning til det, vi udledte af Theis' (TL) fortælling om, at man som medarbejder skal have en gyldig undskyldning eller dårlig samvittighed, hvis ikke man arbejder over. På den måde kan det være tilfældet, at medarbejderne ikke oplever det som værende en lav grad af autonomi, men at de derimod ser det som en vis fleksibilitet, at de frit kan vælge at arbejde over, når det passer ind og på den måde få afspadseringstimer, som kan bruges i perioder med mindre travlhed.

7.1.4 Intern uddannelse

I fokusgruppeinterview 1 og 2 bliver der fortalt om Lindabs 'Talenthold'. Benjamin (FL) fortæller, at man i sin tid startede talentholdet, fordi det var svært for Lindab at rekruttere god arbejdskraft, hvorfor man valgte at uddanne medarbejderne internt.¹¹ Dorte (FX) fortæller hertil, at ledelsen netop har valgt at udvide talentholdet, så der i stedet for seks deltagere kan være otte nu. Både Benjamin (FL) og Dorte (FX) fortæller, at Lindab opfordrer medarbejderne til at søge en plads på talentholdet, og at der i år er kommet 17 ansøgere, hvortil Dorte (FX) siger "og dét er jo positivt" (Interview 1, 38:53-40:20). De kommer yderligere med følgende fortællinger om talentholdet:

Benjamin: Der var en produktionsmand, som stod og slog en masse (siger et eller andet håndværksmæssigt, red.) sammen, en masse metal, arbejdede med det og bukkede og bøjede og han ville egentlig gerne lave et eller andet, hvor det var lidt mere kontorarbejde, fordi han kunne godt mærke, at han var ved at være lidt ældre, og han kunne ikke rigtig holde til det i kroppen, og så synes han sådan noget med tegninger, det var meget spændende, og det endte med, at han tog en uddannelse inden for det og stod og tegnede bygnings-tegninger eller produkttegninger, og det endte med at de

¹¹ Interview 1, 36:10-37:33

oprettede en stilling kun til det, fordi det fandt man ud af, at det kunne man egentlig også godt bruge (...)

Dorte: Vi har også en produktionsmedarbejder, der er blevet leder i dag

Benjamin: Ja, der er også en produktionsmedarbejder, der er blevet leder, fordi det var det, han gerne ville, han ville gerne prøve at vokse lidt mere, og så gav man ham noget uddannelse, og så kom muligheden, og så kom han til (...) det er jo også den, jeg selv har fået, jeg har altid gerne ville være leder (...) og den mulighed fik jeg også igennem den her (Interview 1, 37:34-38:53).

Den første fortælling Benjamin (FL) kommer med illustrerer, hvordan Lindab udviser en åbenhed overfor, at medarbejderne afprøver nye muligheder internt i organisationen. Benjamin (FL) henviser til produktionsmedarbejderen, der var blevet ældre og ikke rigtig kunne "holde til det i kroppen", som gennem talentholdet fik mulighed for at uddanne sig til bygnings- og produkttegnere. Den efterfølgende fortælling om produktionsmedarbejderen, der blev leder, kunne handle om Theis (TL) fra fokusgruppe 2, da han netop er gået fra at være timelønsansat produktionsmedarbejder til produktionsleder. Theis (TL) fortæller selv følgende, da han præsenterer sig selv i fokusgruppeinterviewet:

Theis: Jamen jeg startede i *nævner specifik afdeling i produktionen* og har været igennem vores talentholdsudvikling, som slutter den 9. marts, og jeg er endt med at blive produktionsleder (...), og det, synes jeg jo, er en god historie, at der er mulighed for udvikling her på Lindab. Jeg synes, det er et godt tiltag, at man tilbyder, at mens du får løn, så betaler firmaet faktisk en uddannelse (Interview 2, 1:07-1:38).

Både Theis' (TL), Dorte (FX) og Benjamins (FL) fortællinger taler i høj grad ind i (skue)værdien "Blik for mennesker – vi anerkender en forandringsparat og nysgerrig kultur" (billede 1), da de illustrerer, at Lindab gennem talentholdet netop tager højde for medarbejdernes interesser og behov gennem en både forandringsparat og nysgerrig kultur. Medarbejderne får gennem talentholdet mulighed for at udvikle sig internt i henhold til egne interesser, hvilket ligeledes indikerer, at der forekommer en høj grad af Kooperation fra ledelsens side med opbakning, støtte,

anerkendelse, samarbejde og respekt for medarbejderne. Derudover er talentholdet også et udtryk for kerneværdien integration, hvor der skabes en sammenhæng og meningsfylde mellem arbejdet og personlig udvikling, da medarbejderne netop får lov at dyrke og udvikle deres professionelle interesser. Yderligere giver talentholdet medarbejderne muligheden for at blive udfordret og erfare sig nye arbejdsmæssige kompetencer. Den høje grad af integration vil for medarbejderne på talentholdet være en jobresource, hvilket også kommer til udtryk hos både Benjamin (FL) og Theis (TL) som deltagere på talentholdet, idet de udtrykker begejstring for deres arbejde i dag. Talentholdet er yderligere et eksempel på, at Lindab tænker medarbejdernes faglige og personlige udvikling ind i ledelses- og organisationsstrategien. Som Andersen (2013) beskriver det, er dette ikke kun for medarbejdernes skyld, fordi Lindab omvendt sandsynligvis forventer at få mere engagerede og motiverede medarbejdere ved at tilbyde dem muligheden for personlig udvikling og selvrealisering i arbejdet (Andersen, 2013: 28-29).

Eftersom fortællingerne om Theis (TL) og Benjamin (FL) begge viser, at de blev ledere efter deltagelse på talentholdet, kunne det indikere, at talentholdet er et program for vertikal karriereudvikling. Omvendt fremgår det ikke af fortællingen med produktionsmedarbejderen, der blev produkt- og bygningstegner, hvorvidt han ligeledes steg i graderne i forbindelse med den nye stilling, hvorfor vi ikke kan vide dette med sikkerhed. Eksemplet med produkt- og bygningstegneren, kan derfor ligeledes være et eksempel på en medarbejder, der efter deltagelse på talentholdet blot fik en anden jobfunktion, hvilket dermed vil betyde, at talentholdet ligeledes indeholder mulighed for horisontal karriereudvikling.

Ud fra fortællingerne finder vi det også interessant, at Dorte (FX) giver udtryk for, at der i år har været 'mange ansøgere' til talentholdet, ligesom Lindab har valgt at udvide holdet, så der fremover er plads til otte deltagere. Ud af en organisation med 500+ ansatte i Danmark (jf. afsnit 2. Caseredegørelse), lyder 17 ansøgere umiddelbart ikke af mange, da Theis (TL) netop fortæller, at organisationen betaler uddannelsen og giver fuld løn imens. Alligevel tyder det ikke på, at der er mange, der har behovet for en forhøjet grad af integration, hvilket også stemmer overens med, at Theis (TL) senere i interviewet siger, at udvikling og uddannelse ikke er for alle, da der er mange, der gerne bare vil lave det samme 8 timer hver dag¹². Omvendt indikerer

¹² Interview 2, 32:40-32:54

det også, at der faktisk er medarbejdere, som ønsker at udvikle og uddanne sig yderligere i Lindab, men som ikke får muligheden i og med, at organisationen ikke har kapacitet til at acceptere alle ansøgerne. For disse medarbejdere vil det kunne betyde, at behovet for kernefaktoren integration ikke opfyldes tilstrækkeligt, da de ikke får muligheden for at udvikle sig, som de ønsker.

Da vi spørger de timelønsansatte i fokusgruppeinterview 3, hvordan de ser udviklingsmulighederne i Lindab, er der ingen af deltagerne, der fortæller om talentholdet, men de svarer følgende:

Georg: Vi har jo mange muligheder for at komme på kursus, [**A:** ja] det er virksomheden jo åben overfor, men hvor mange der bruger det, det er jeg ikke helt klar over

Liv: Jeg tror sgu ikke, det er mange [**Lene:** nej]

Lene: der er ikke mange, der bruger det i relation til vores arbejde

(...)

Poul: Nej, men altså du kan jo tage de der (mumler et eller andet, red.) kurser, der går du ikke ned i hyre eller noget som helst, du kan endda komme på kursus i vin og madlavning, (Liv griner) hvis det er det, du vil, og det kan de ikke nægte dig

Lene: Det ved jeg godt, det ved jeg godt

Poul: Men det er der sgu ingen, der benytter sig af

Liv: Nej

Georg: De opfordrer ellers ret flittigt til det sommetider, og det er jo så og så mange uger om året, man er berettiget til kurser

(...)

A: Men det er ikke noget, I selv benytter jer af de her kurser?

Lene: Nej (og folk ryster på hovedet)

A: Nej, hvordan kan det være?

Lene: Hvad var det, du sagde Poul? Er vi ved at være for gamle

Trine: Ja, jamen de opfordrer til det, det er rigtig nok

Liv: Hvor ligger informationerne, det ved jeg ikke engang, ligger de rundt på hylden, eller hvad gør de?

Poul: Nej, det kan du gå på nettet og finde gennem din fagfor-
ening (Interview 3, 41:50-43:08).

De timelønsansatte fortæller, at hvis man gerne vil lære eller udvikle sig i arbejdet, så kan man tage nogle kurser. Herefter tilføjer de, at det eksempelvis kan være kurser i 'vin og madlavning' og lignende. Poul (T) fortæller dog, at "det er der sgu ingen, der benytter sig af", hvilket Liv (T) og Lene (T) erklærer sig enige i. Liv (T) nævner i samme forbindelse, at hun ikke ved, hvor hun vil kunne tilgå informationer om disse kurser, hvilket indikerer, at det ikke er kutyme, at de timelønsansatte benytter sig af disse kurser, selvom de faktisk anerkender, at Lindab opfordrer medarbejderne til at tage på kursus. Dette vidner om, at de timelønsansatte enten ikke kender til muligheden for udvikling og uddannelse gennem Lindabs talenthold, eller også er det blot et udtryk for, at de, som Theis (TL) også siger, er tilfredse med deres arbejde¹³. Vi formoder dog, at der er tale om sidstnævnte, idet Poul (T) i fokusgruppeinterview 3 på et tidspunkt udtrykker sig om, at arbejdet i produktion og lager ikke fejler noget¹⁴. Dette vil i så fald indikere, at de timelønsansatte ikke har behovet for en høj grad af kerneværdien integration. Det kan naturligvis også skyldes deltagernes høje alder og anciennitet i fokusgruppeinterview 3, hvilket de også selv nævner som en årsag, da vi spørger dem, hvorfor de ikke benytter sig af mulighederne for at komme på kurser¹⁵.

7.2 Kontrol og hierarki

Følgende analyseafsnit vil omhandle medarbejdernes oplevelse af ledelsens brug af kontrol og det hierarkiske skel i Lindab. Afsnittet vil være inddelt i fire underafsnit om henholdsvis *Fysisk arbejdsmiljø*, *Ansættelse af nye medarbejdere*, *Kontrol af medarbejdere* og *Forandringsproces*.

¹³ Interview 2, 32:40-32:54

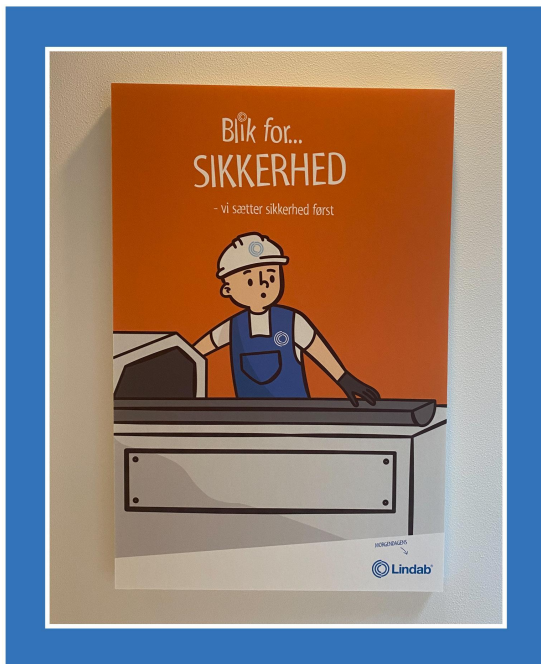
¹⁴ Interview 3, 22:07-22:10

¹⁵ Interview 3, 42:45-42:57

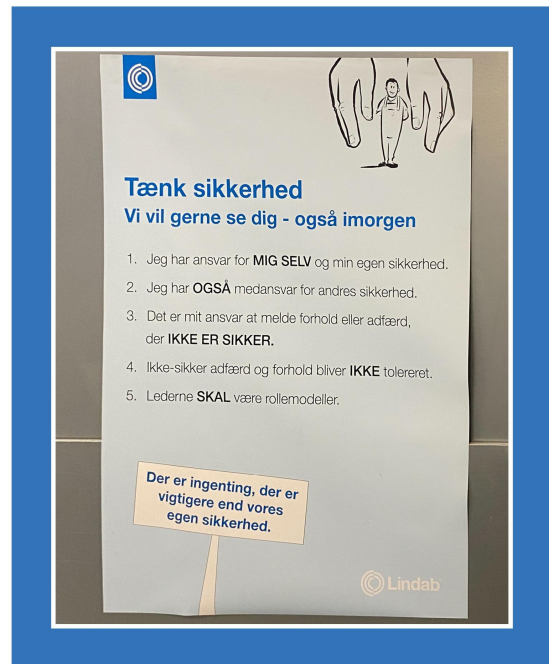
7.2.1 Fysisk arbejdsmiljø

I Lindab er der som produktions- og industriel virksomhed fokus på sikkerhed, hvilket i organisationen også bliver synliggjort gennem (skue)værdierne og de fysiske symboler "Blik for sikkerhed – vi sætter sikkerhed først" (billede 4) og "Tænk sikkerhed – vi vil gerne se dig – også i morgen" (billede 5), der er placeret forskellige steder i organisationen. Den ene plakat indeholder en liste omkring medarbejdernes ønskede adfærd i forhold til sikkerhed i organisationen, hvor der i bunden er placeret et skilt med teksten "Der er ingenting, der er vigtigere end vores egen sikkerhed" (billede 5), hvilket vi observerede også stod skitseret på en af servietholderne i kantinen (billede 6). På den anden plakat står der ligeledes "vi sætter sikkerheden først", hvorfor vi udleder, at medarbejdernes sikkerhed er en af topprioriteterne i Lindab. Dette kan også betegnes som et handlingssymbol, idet sikkerheden er bestemmende for, hvordan arbejdet kan og må udføres af medarbejderne (Schultz, 1990: 75). Da vi besøgte virksomheden og fik en rundtur, skulle vi ligeledes iføres sikkerhedssko og gule veste med mærket 'visitor' (billede 7) for at få lov at færdes i produktionen og på lageret. Selvom vi var iført sikkerhedsudstyr, måtte vi yderligere kun færdes i området i forbindelse med medarbejdernes frokostpause, hvilket er endnu et udtryk for, at der i høj grad er fokus på sikkerhed, men også et udtryk for, at det er lidt 'halvfarligt smedearbejde', som Theis (TL) kalder det i fokusgruppeinterview 2¹⁶.

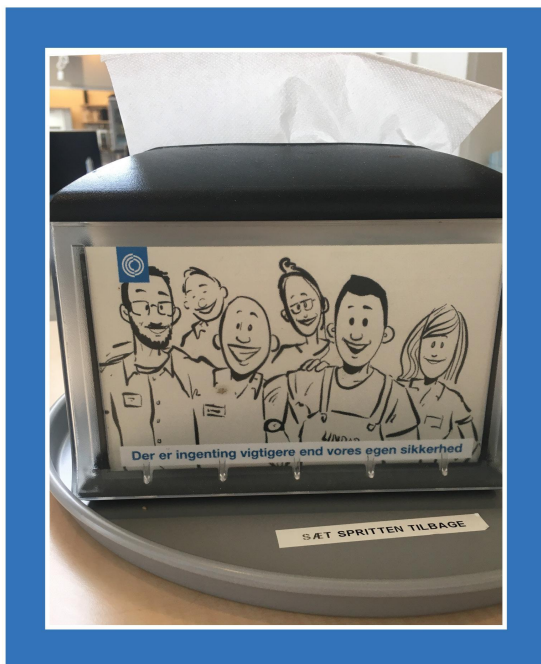
¹⁶ Interview 2, 29:56-30:51



Billede 4: "Blik for sikkerhed" (Skue)værdi



Billede 5: "Tænk sikkerhed" (Skue)værdi



Billede 6: "Intet vigtigere end vores sikkerhed" (Skue)værdi



Billede 7: "Visitor"

I fokusgruppinterview 2 taler Per (TI) og Theis (TL) også meget om sikkerhed og fortæller blandt andet, at de i produktionen har tavlemøder én gang om ugen, hvor sikkerhed altid er

første punkt på dagsordenen.¹⁷ Senere spørger vi dem, om de kan fortælle lidt mere omkring sikkerheden, hvortil Theis (TL) tager ordet:

Theis: Det er noget, vi har enormt stor fokus på fordi, ja nu har I (K og A, red.) været med rundt at kigge og kan jo se, at det er nogle voldsomt store maskiner nogle af dem og skarpe emner, så sikkerhed er i højsædet her, og vi har måske lidt for mange arbejdsskader i forhold til det [**Per:** ja], når det kommer til stykket, i hvert fald i forhold til det, de har sat som mål. Men det er sindssygt svært at undgå, men vi arbejder rigtig meget med sikkerhed

A: Hvad gør I for at forbedre det?

Theis: Jamen udover at snakke om det hele tiden, så har vi det, der hedder TIA'er, det er sådan en registrering af nærvedulykker og arbejdsulykker, alt bliver skrevet ned og registreret og anmeldt og bliver lagt ud digitalt, så vi kan følge op på det, og det er en stor del af dagligdagen, det er faktisk at arbejde med sikkerhed, i hvert fald for mit vedkommende, og vi har jo ansat sikkerhedsfolk, der ikke laver andet næsten (Interview 2, 6:10-7:08).

I ovenstående fortælling bliver det igen tydeligt, at der er tale om risikofyldt eller 'halvfarligt' arbejde, da Theis (TL) blandt andet siger, at det "er nogle voldsomt store maskiner" og "skarpe emner". Yderligere siger han, at de måske har "lidt for mange arbejdsskader" i forhold til hvor meget fokus, de har på sikkerheden. Per (TI) bekræfter Theis' (TL) ved at svare "ja", da Theis (TL) fortæller om de mange skader. Per (TI) er tillidsmand (jf. afsnit 6. Præanalyse), hvorfor vi antager, at han netop har en viden om, hvor mange arbejdsulykker, der forekommer, hvilket han også giver udtryk for er 'for mange'. Da vi spørger om, hvordan de forsøger at forbedre sikkerheden, svarer Theis (TL), at de taler om det hele tiden, men fortæller også, at de registrerer nærvedulykker og arbejdsulykker i et digitalt system kaldet TIA. Dette taler ind i punkt 3 på plakaten "Tænk sikkerhed" (billede 5), som netop omhandler, at alle usikre forhold skal rapporteres. Theis (TL) fortæller også, at en stor del af hans dagligdag omhandler arbejdet med sikkerhed, hvilket kan skyldes hans position som produktionsleder, hvilket taler ind i punkt 5 omhandlende, at lederen skal sætte det gode eksempel på "Tænk sikkerhed"-plakaten (billede 5).

¹⁷ Interview 2, 4:08-4:35

Per (TI) fortæller yderligere i interview 2, at sikkerhedsforanstaltningerne typisk kommer oppefra, hvorefter vi spørger Theis (TL) og Per (TI), hvordan de oplever, at medarbejderne tager imod disse. De fortæller, at det er meget forskelligt, men at medarbejderne typisk har vænnet sig til det nye efter 14 dage. De fortæller yderligere, at medarbejderne jo skal huske på, at det er for alles skyld, og at organisationen jo egentlig bare gerne vil beskytte medarbejderne.¹⁸ Derefter fortæller Theis (TL):

Theis: Der er nogle af de ting, som vi går og laver til daglig, som man simpelthen ikke kan gøre anderledes [**Per:** ja] fordi vi især i specialafdelingen, nogle af de emner de er så store, man kan ikke lave en maskine, der kan lave det, det kan man ikke [**Per:** nej], så der kommer nogle gange nogle TIA'er, som vender tilbage og tilbage og tilbage, og så må vi tage dem igen og igen og igen [**Per:** ja]. Så skal vi have nogle robotter, der kan tænke selvstændigt for, at vi kan komme dem til livs [**Per:** ja], og det har vi ikke endnu (Interview 2, 9:23-9:53).

I ovenstående fortælling udtrykker Theis (TL), at selvom Lindab gør meget for at beskytte deres medarbejdere, så er der bare nogle af arbejdsopgaverne, der omhandler så store emner, at man ikke kan få maskiner til at lave det. Han tilføjer, at disse arbejdsopgaver gør, at de samme TIA'er ofte rapporteres, hvorefter han tilføjer, at "så må vi tage dem igen og igen og igen". Per (TI) er enig i Theis' (TL) udtalelse og bekræfter ham i, at disse TIA'er er der 'ikke noget at gøre ved'. Selvom Lindab selv udtaler, at 'de sætter sikkerheden først' (billede 4) og at 'der ikke er noget vigtigere end medarbejdernes sikkerhed' (billede 5 & billede 6), så tegner ovenstående fortælling et billede af, at der i nogle tilfælde er visse arbejdsopgaver, der prioriteres højere end medarbejdernes sikkerhed, idet de samme TIA'er rapporteres igen og igen, mens der ikke kan findes en løsning på at udbedre det. Hvis det er et resultat af, at der ikke eksisterer maskiner til at afhjælpe det problem, som Theis (TL) og Per (TI) fortæller om, kunne Lindab jo overveje om disse arbejdsopgaver fortsat skal indgå i produktionsarbejdet, nu hvor de udgør en sikkerhedsrisiko for medarbejderne. At Lindab fortsat prioriterer de 'halvfarlige' arbejdsopgaver kan være

¹⁸ Interview 2, 7:54-9:22

et udtryk for en markeds kultur, hvor Lindab kæmper for at positionere sig på markedet, hvorfor den snarere orienterer sig mod det ydre miljø frem for det interne anliggende, som blandt andet sikkerheden indbefatter (Cameron & Quinn, 2006: 39-40).

Dog fortæller Theis (TL) kort efter:

Theis: Vi har lige haft besøg af en EXOskeletmand, sådan en sci-fi ting man får spændt på, så man kan løfte nogle ting der vejer 100 kilo uden at bruge nogle kræfter, så de gør mange ting på Lindab for sikkerheden [**Per:** ja] (Interview 2, 10:01-10:17).

I fokusgruppeinterview 3 spørger vi ligeledes deltagerne, om de kan komme i tanke om arbejdsbelastninger¹⁹, hvortil de blandt andet svarer:

Liv: Jamen fysisk belastning det har vi jo

Trine: Ja

Liv: Ja men altså, ja så forsøger de jo at få hjælp til os med tunge løft og alt sådan noget

Lene: Det synes jeg faktisk de er...

(afbrydes af Trine)

Trine: ...det er de gode...

(afbrydes af Liv)

Liv: ...det er de rimelig gode til

Georg: Nu er jeg på lageret, og vi har jo faktisk mange tunge ting, vi arbejder med, og vi har nogle kasser, der vejer rigtig mange kilo. Det har taget nok en 10-12 år at få det arbejdet igennem, for at få dem til at høre efter os [**Liv:** ja] og det har jeg været meget utilfreds med, at det bare er blevet fejlet under bordet fra den ene gang til den anden. Vi får gerne at vide, at det er på koncernbasis, og så er det altså meget svært at få noget igennem. Det er ligesom, det er lindret lidt nu efterhånden, indenfor de sidste år (Interview 3, 44:18-45:12).

¹⁹ Interview 3, 43:43-44:17

Selvom Theis (TL) i tidligere fortælling udtrykte sig om, at nogle TIA'er er 'umulige at komme til livs', fortæller han altså også, at Lindab udover at fortælle om sikkerhed ved tavlemøder samt registrering af nærved- og arbejdsulykker, forsøger forskellige tiltag for at komme arbejdsbelastninger til livs. Dette kommer til udtryk ved fortællingen om EXOskeletmandens besøg, hvorefter han siger "så de gør mange ting på Lindab for sikkerheden". Selvom der endnu ikke er kommet eller implementeret EXOskeletter til medarbejderne, så fortæller Liv, Trine (T) og Lene (T) fra fokusgruppe 3 også, at Lindab forsøger at afhjælpe medarbejdernes arbejdsbelastninger ved blandt andet at få hjælp til medarbejdernes tunge løft, hvortil de også siger, at "det er de gode til". Dog fortæller Georg (T) modsat, at det har taget 10-12 år at få hjælp til de mange tunge løft på lageret, fordi ledelsen bare fejer det under bordet fra "den ene gang til den anden", hvilket igen vidner om, at medarbejdernes sikkerhed muligvis prioriteres lavere end den eksterne orientering og tilpasning til markedet, idet ledelsen netop, som Georg (T) fortæller, har været længe om at gøre dette (Cameron & Quinn, 2006: 39-40; Schein, 1994: 28).

Ligesom Per (TI) fortalte²⁰, så fortæller Georg (T) også, at sikkerhedsforanstaltningerne typisk kommer oppefra "på koncernbasis", hvorfor det bliver svært for medarbejderne at få sikkerhedsforanstaltninger igennem. Dette kan være et udtryk for, at der ligeledes er elementer af hierarkikulturen, idet der er tale om centraliserede beslutninger og regler, og hvor medarbejderne ikke involveres i beslutningsprocessen (Cameron & Quinn, 2006: 37-38). Georgs (T) fortælling indikerer, at de timelønsansatte arbejder under høje jobkrav, hvorved manglen på autonomi blot forstærker disse jobkrav, da medarbejderne i høj grad giver udtryk for, at de ønsker involvering. Derudover modsætter fortællingen sig ledelsens værdier "Blik for sikkerhed" (billede 4) og "Tænk sikkerhed" (billede 5), idet de ikke lytter til de medarbejdere 'på gulvet', der netop har deres daglige gang i det 'halvfarlige miljø' og som, vi må antage, bedst kender til hvilke arbejdsbelastninger, der findes 'på gulvet'. Dog afslutter Georg (T) alligevel sin fortælling ved at sige, at "det er lindret lidt nu efterhånden, indenfor de sidste år", hvilket omvendt kan være et udtryk for, at ledelsen er begyndt at lytte mere til medarbejderne, og derved er blevet bedre til at lave sikkerhedsforanstaltninger, der fungerer i praksis hos de timelønsansatte. Om ikke

²⁰ Interview 2, 7:54-9:22

andet kan dette understøtte både Theis' (TL), Pers (TI) og de andre timelønsansatte fortællinger om, at 'Lindab er gode' til at have fokus på sikkerheden og udbedre de fysiske arbejdsbelastninger.

7.2.2 Ansættelse af nye medarbejdere

I forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere i organisationen, har vi fundet det interessant at spørge medarbejderne, hvordan det foregår, da Lindab skriver på deres hjemmeside, at de har tradition for at "ansætte (...) medarbejdere, der deler Lindabs værdier" (Lindab, u.å.e). Da vi spørger medarbejderne, hvordan de oplever dette, svarer de:

Benjamin: Noget af det nye, jeg sådan har hørt, er, at de nuværende ledere er blevet bedre til, i hvert fald gode til at spørge hvis man skal ud og ansætte nye, hvad tænker du, at vi skal bruge, eller hvordan skal den her person være [**Dorte:** ja det er rigtigt], det bruger vi rigtig meget energi på, hvis det er et bureau, der skal ud og finde en, så bruger vi meget tid på at komme rundt i organisationen og spørge om, 'hvad mener du' og 'hvad tænker du, at vi skal bruge' eller 'hvordan skal den her person være' [**Dorte:** ja], det bruger vi meget energi på, for at finde den rigtige der passer ind, så det ikke altid er kvalifikationer eller alt muligt andet men måske rigtig meget personlighed også (Interview 1, 8:45-9:20).

Også da vi spørger dem i fokusgruppeinterview 2, fortæller Theis (TL) følgende:

Theis: Jeg synes faktisk, der bliver tænkt over, om der er nogle, der passer godt sammen på mange områder, men det er svært i produktionen nogle gange, fordi vi er så mange mennesker derude, det er den største gruppe produktionsgruppen, og der er mange forskellige og fra mange forskellige lande, det er svært at møde hinanden (...) (Interview 3, 19:56-20:23).

Kort efter tilføjer Per (TI):

Per: Man kan godt mærke på folk, om de er en holdspiller, kan man sige, altså vi forlanger ikke, at de kan slå med en hammer, det skal vi nok lære dem, men hvis de gerne vil lære det, og det kan man jo mærke på folk, om de gerne vil, så skal vi nok lære dem det, hvis de har den tilgang til det, jamen så er der

bare mange ting, så er kemien der, det kan man bare mærke (...)
(Interview 2, 21:47-22:14).

I Benjamins (FL) fortælling fremgår det, at Lindab prioriterer at inddrage de eksisterende medarbejdere, når der skal rekrutteres nye medarbejdere. Dette vidner om, at ledelsen tildeler medarbejderne en vis grad af autonomi og Kooperation, da de anser medarbejdernes holdning som værende af betydning for valget af de nyansatte. Benjamins (FL) udsagn omkring "at de nuværende ledere er blevet bedre til, i hvert fald gode til at spørge" kan ses som et udtryk for, at dette ikke altid har været tilfældet i så høj grad, som er tilfældet nu. Benjamin (FL) udtrykker ligeledes, hvordan de ikke altid vælger de nyansatte efter kvalifikationer, men at de i stedet i høj grad vælger medarbejderne ud fra deres personlighed, hvilket kan ses som et eksempel på, at ledelsens går efter 'præsocialiserede medlemmer', idet de vælger de nyansatte ud fra, hvorvidt deres personlighed passer ind hos de eksisterende medarbejdere i afdelingerne (Schein, 1990: 115-116; Berg & Wilderom, 2004: 572).

Theis' (TL) senere fortælling understøtter til dels Benjamins (FL), da han siger "jeg synes faktisk, der bliver tænkt over, om der er nogle, der passer godt sammen på mange områder". Omvendt siger han også, at det er svært at gøre i produktionen, idet der er mange forskellige mennesker. Dette sammenholdt med Pers (TI) udsagn omkring, at "man godt kan mærke på folk, om de er en holdspiller" og "altså vi forlanger ikke, at de kan slå med en hammer", vidner om, at der i produktion og lager ikke på samme måde er fokus på at opnå medarbejdere, der passer ind i den eksisterende kultur, som hos de funktionæransatte, idet man kan antage, at kulturen formentlig er differentieret i produktion og lager grundet mange forskellige subkulturer. Dette kan yderligere begrundes i Theis' (TL) udsagn om, at produktion og lager udgør mange mennesker fra forskellige lande og medarbejdere med høj anciennitet. Ud fra fortællingerne udleder vi, at de i produktionen i højere grad har fokus på, at der skal være en 'god kemi', hvorfor medarbejderne ikke udvælges på baggrund af kvalifikationer eller personlighed men "ud fra lysten til at lære", idet Per (TI) mener, at hvis denne er til stede, så vil der også forekomme en kemi. På trods af at der ikke udtrykkes en ærgrelse herom fra hverken Theis (TL) eller Per (TI), så skal dette ikke nødvendigvis ses som den mest ideelle løsning for organisationen, da det formentlig også kan tilskrives en mangel på arbejdskraft, som både lederen af Aalborgafdelingen og Benjamin (FL) i fokusgruppeinterview 1 gav udtryk for (jf. afsnit 7.1.1 Intern omrokering),

hvorfor de sandsynligvis ikke har mulighed for at stille krav om kvalificeret arbejdskraft, da de i forvejen oplever en problematik om blot at tiltrække arbejdskraft.

7.2.3 Kontrol af medarbejdere

I fokusgruppeinterview 3 spørger vi medarbejderne om, hvordan de opfatter Lindabs kultur.²¹

Her er Lene (T) først om at tage ordet, og hun indleder fortællingen med, hvordan hun ser forholdet mellem ledelsen og de ansatte:

Liv: Jamen altså jeg synes, at man kan snakke med altså topledelsen, hvis det er det, man har lyst til også nede på gulvet, jeg synes ikke helt, vi mærker de helt vilde forskelle op igennem, det er sådan meget med hej og altså, vi er sådan meget lige alligevel

Lene: Vi står ikke ret, når der kommer nogen igennem [**Liv:** Nej nej]], altså de der høje herrer eller gør du det?

Liv: Nej nej (griner) (Interview 3, 3:40-4:11).

I fokusgruppeinterview 1 beskriver Benjamin (FL) ligeledes forholdet mellem ledelsen og de ansatte, som kommer til udtryk i følgende fortælling:

Benjamin: (...) Der var sådan lidt æresfrygt i at komme ind til en virksomhed, hvor folk har været der så længe [**Dorte:** ja]. Får jeg bare besked på, at sådan skal tingene gøres, men de er virkelig åbne [**Dorte:** ja] overfor, at man kan gøre det anderledes, og jeg har haft en anden tankegang end mange andre, og når man står og snakker, jeg kan stå at snakke med økonomiefen, det kunne jeg allerede som elev dengang, og have en helt normal samtale om, hvordan synes jeg, det kunne gøre anderledes [**Dorte:** ja], også fordi jeg kom fra universitetet dengang, så jeg havde lidt nogen idéer, og der var ingen, der var ikke et lag imellem. Slet ikke. Jeg følte, vi var i øjenhøjde, og jeg vil sige, de ledere de træder så i karakter, når de skal, men så heller ikke, altså du føler ikke, du er tvunget til eller styret af dem. Der er ikke det her micromanagement. Altså overhovedet ikke. Altså slet ikke (Interview 1, 13:54-14:48).

²¹ Interview 3, 3:25-3:37

I de to ovenstående fortællinger kan det udledes, at medarbejderne ikke oplever et markant skel mellem dem som ansatte og ledelsen, hvilket opfattes positivt for dem. Livs (T) udsagn omkring at de er "meget lige" og "jeg synes ikke helt, vi mærker de helt vilde forskelle op i gennem" sammenholdt med Benjamins (FL) udsagn omkring at "de er virkelig åbne overfor, at man kan gøre det anderledes" og "jeg følte, vi var i øjenhøjde" samt "der var ikke et lag imellem" vidner om en flad organisationsstruktur, hvor der især er fokus på det interne anliggende, hvilket særligt gør sig gældende inden for klankulturen og ad-hoc kulturen (Cameron & Quinn, 2006: 41-45). Det ses blandt andet i form af en høj medarbejderinvolvering og en ledelse, der støtter op omkring medarbejdernes kompetencer og tilpasser sig nye muligheder ved at udvise engagement mod nye eksperimenter og innovation. Derudover fremgår det også ved, at ledelsen var lydhor over for Benjamins (FL) forslag som elev, hvilket kan indikere, at der forekommer en høj grad af autonomi og Kooperation fra ledelsens side.

Mens Benjamin (FL) forstærker sit argument om, at der ikke er et lag mellem ledelsen og de ansatte ved at sige "slet ikke", nedtones Livs (T) argument heroverfor, da hun beskriver, at der ikke er "de helt vilde forskelle", hvorfor hun dermed siger, at der faktisk *er* forskelle mellem de ansatte og ledelsen, omend de ikke er store. Lenes (T) udsagn omkring, at de ikke "står ret når der kommer nogle igennem, altså de høje herrer" bekræfter dette og vidner om, at på trods af at hun ikke mener, at hun agerer anderledes, når ledelsen kommer, så udtrykker hun alligevel en vis distance til ledelsen, idet hun anvender betegnelsen "de høje herrer", hvormed hun skaber et 'os' og 'dem'. På den måde bliver ledelsen fremmedgjort i en vis forstand, hvilket kan betyde, at hun alligevel henviser til et muligt skel, der forekommer mellem ledelsen og medarbejderne, som hun ikke nødvendigvis synes om. Man kan derfor være undrende overfor, hvorvidt organisationsstrukturen forekommer flad hos de timelønnede i samme forstand, som Benjamin (FL) giver udtryk for i sin fortælling. Benjamins (FL) fortælling omkring den flade organisationsstruktur bliver dog understøttet af hans udsagn omkring, at han ikke føler sig styret eller kontrolleret af lederne, idet han nævner, at "der er ikke det her micromanagement. Altså overhovedet ikke". Herved udleder vi, at lederne ikke styrer eller kontrollerer ham, hvilket anses som værende positivt, da han hermed opnår en større grad af autonomi i arbejdet.

Den høje grad af autonomi som Benjamin (FL) i ovenstående fortælling satte ord på, kommer også til udtryk senere i interviewet, hvor Dorte (FX) indleder sin fortælling med, at det ikke altid har været sådan:

Dorte: Tidligere var der nogle af de ældre, da jeg startede, der sagde, du skal have computeren tændt og være klar, når klokken er 8, der tænkte jeg 'ork', og jeg kan huske, at det ikke er mange år siden, jeg sagde til vedkommende 'arh ved du hvad, det tror jeg ikke gælder længere, fordi vi bliver jo også indtil kvart over 4' og den tillid viser ledelsen også, at den styrer vi selv

Benjamin: Ja lige præcis, en hektisk morgen nogle gange med et lille barn der ikke altid vil spise, så er det ikke altid, at man når det lige nøjagtigt til klokken 8 (...), så nogle gange kan den godt blive to minutter over 8, før jeg er der, og min chef sidder så han kan se det hver gang, men han har aldrig nævnt det én gang eller noget som helst, fordi han ved også godt, at jeg kan sagtens sidde der til halv fem i stedet for 4, så de ved godt, at de fleste har den selvkontrol, at hvis man er kommet lidt for sent, så bliver man bare lidt længere (...) (Interview 1, 30:35-31:30).

Dorte (FX) og Benjamins (FL) fortælling vidner om, at organisationen udviser en vis fleksibilitet over for medarbejdernes arbejdstid, idet de i høj grad har mulighed for selv at styre deres arbejdstid, som også tidligere blev udledt (jf. afsnit 7.1.3 Arbejdstider). Dortes (FX) fortælling indikerer, at det ikke altid har været tilfældet, idet hun gennem "tidligere" henviser til, hvordan hun engang blev kontrolleret i forhold til sin arbejdstid, men at dette ikke længere er tilfældet. Vi udleder her, at Dortes (FX) fortælling vidner om, at der har været en vis form for 'micromanagement' førhen, hvor ledelsen ikke udviste samme grad af tillid til sine medarbejdere, som er tilfældet nu. Benjamins (FL) fortsættelse af fortællingen understøtter dette, idet han fortæller, at "nogle gange kan den godt bliver to minutter over 8, før jeg er der, og min chef (...) han har aldrig nævnt det" ligesom han fortæller, at han sagtens kan møde klokken 10, hvis han skal et eller andet med sin datter²². Dette indikerer, at ledelsen ikke kontrollerer hans arbejdstid, hvilket medvirker til, at han opnår en høj grad af autonomi i arbejdet. Dorte (FX) og Benjamins (FL) fortællinger taler ind i en værdi omkring 'tillid til sine medarbejdere', der også kan ses som en

²² Interview 1, 26:48-27:20

grundlæggende antagelse samt et handlingssymbol, da man kan antage, at ledelsen udviser til- liden på baggrund af, at de med tiden har fundet ud af, at selvledelse og fleksibilitet blandt andet kan øge engagement og virke motivationsskabende for medarbejderne, hvilket dermed bliver en gevinst for virksomheden (Bovbjerg, 2011: 7-9).

Også Georg (T), Liv (T) og Lene (T) fortæller om deres oplevelser i forhold til autonomi, da vi i fokusgruppeinterview 3 spørger dem, hvad de betegner som en god organisationskultur. Efter at Liv (T) og Lene (T) har fortalt om forholdet mellem ledelsen og de ansatte²³, tager Georg (T) ordet og supplerer med følgende:

Georg: Det er ret frie forhold, og det viser jo også lidt os fem, der sidder her, vi har været her i mange år alle fem, og det er jo også et tegn på, at vi kan lide at være her, og det er både fra bund til top kan man sige, hele vejen op, ellers havde vi ikke været her

Liv: Vi har det jo i bund og grund godt herude, rimelige frie tøjler og der er ikke nogen chef, der ånder os i nakken, og vi har selvstyrende grupper

Lene: Frihed under ansvar

Liv: Fordi du går hen og snakker med en kollega i 10 minutter sådan lige, ja det er der sgu ikke nogen, der siger noget til, så det er meget frit (Interview 3, 4:10-5:16).

Georg (T) udtrykker sig omkring forholdene som ansat, som han udtrykker som "ret frie forhold" og henviser til disse som værende afgørende for, at han har lyst til at være der. På samme måde udtrykker Liv (T) sig omkring, at de har "rimelig frie tøjler". Med ordene "ret" og "rimelige" nedtoner Georg (T) og Liv (T) udsagnene, hvilket vidner om, at forholdene med stor sandsynlighed kan eller burde være mere frie i deres optik. Det kunne dermed tyde på, at de oplever lav grad af autonomi, integration og Kooperation fra ledelsens side. I fortællingen udtrykker Liv (T) sig ligeledes omkring, at hun ikke oplever "at blive åndet i nakken af cheferne", og at "der ikke bliver sagt noget til, at hun snakker med en kollega i 10 minutter". Lene (T) supplerer ligeledes fortællingen med, at hun oplever dette som "frihed under ansvar". Dette understøtter

²³ Interview 3, 3:25-4:10

ovenstående fortælling omkring, at ledelsen ikke kontrollerer medarbejderne, men udviser en vis tillid til, at de udfører deres arbejde og kan styre deres egen arbejdstid. Dette udgør altså en form for autonomi og Kooperation fra ledelsens side, som ligesom i forrige eksempel støtter op omkring værdien om 'tillid til medarbejderne', hvilket resulterer i, at medarbejderne får mulighed for indflydelse over eget arbejdsliv, som særligt Georg (T) udtrykker en nødvendighed omkring for at kunne trives i arbejdet.

Betydningen af de "ret frie forhold" og de "rimelige frie tøjler" samt "frihed under ansvar" kommer yderligere til udtryk hos Liv (T), Trine (T) og Lene (T), der senere kommer med nedenstående fortælling:

Liv: Der var jo engang for rigtig mange år siden herude på Lindab ikke, der var vi faktisk så mange ansatte, at man tit gik og tænkte 'hold da kæft, hvor folk virkelig kunne stå og snakke' og man tænkte 'shit at der aldrig er nogen, der siger noget til det', at vi står næsten for mange ansatte ikke også, men sådan er det jo bare ikke mere altså, det er jo satme penge, det går op i

Georg: Og effektivitet (Interview 3, 12:40-13:05).

Yderligere bliver de lidt senere i interviewet spurgt om, hvad det vigtigste i forhold til et godt arbejdsmiljø er for dem. Hertil svarer de i fællesskab, at det er indflydelse og medbestemmelse²⁴, hvorefter følgende fortælling udspringer:

Liv: Jeg vil jo nødig have, at min frihed bliver taget fra mig herude

Trine: Ja det er jo netop det. Det er det, man går og frygter nu

Liv: Altså jamen bare det at man kan gå fra sin plads, de vil jo gerne have, at vi bliver stående og er gode og effektive ved vores maskiner, hvor vi yder noget ikke, og bare det, at man så lige kan sige, at nu har jeg fandme stået her længe nok, nu går jeg lige 10 minutter ud og snakker med en anden kollega uden, at der er nogle, der siger noget ikke

²⁴ Interview 3, 37:09-37:30

Lene: Tager en kop kaffe med

Liv: Ja tager en kop kaffe med eller sådan lige, det vil jeg sgu fandme være ked af at skulle undvære (Interview 3, 37:35-38.11).

I ovenstående fortælling bliver det tydeligt, at friheden i arbejdet er af stor betydning for medarbejderne for at kunne trives. Gennem fortællingen kommer det til udtryk, at både Liv (T), Trine (T) og Lene (T) frygter at miste autonomi og Kooperation fra ledelsens side. På trods af at medarbejderne kun er blevet tildelt en lav grad af autonomi, har den været afgørende for dem for at kunne opretholde en mening i arbejdet, som her kommer til udtryk ved friheden til at kunne gå ud at snakke med en kollega eller tage en kop kaffe efter at have stået længe ved deres maskiner. Denne frihed er for dem med til at øge følelsen af Kooperation. Liv (T) henviser til, hvordan der tidligere var så mange medarbejdere, at de bare "kunne stå og snakke", og at ledelsen aldrig sagde noget til det, men at det i dag handler om penge og effektivitet. Dette vidner om, at den forandring, ledelsen er ved at gennemføre, resulterer i en kulturændring, hvor virksomheden bevæger sig mod en hierarkiskultur, hvor der er tale om et mere kontrolleret miljø end førhen, som er med til at mindske den frihed, de tidligere har haft i arbejdet (Cameron & Quinn, 2006: 37-38). Yderligere kommer markedskulturen til udtryk, idet Liv (T) udtrykker, at ledelsen vil have, at medarbejderne bliver "stående ved deres maskiner og er effektive" samtidig med, at Liv (T) og Georg (T) fortæller, at det er "penge" og "effektivitet", det handler om. Derfor udleder vi, at virksomheden orienterer sig mod det ydre miljø frem for det interne anliggende, hvor man må antage, at ledelsen er fokuseret på at skabe konkurrencemæssige fordele og profit for virksomheden, som et resultat af ekstern tilpasning til markedet (Cameron & Quinn, 2006: 39-40). Her udleder vi, at ledelsen ikke tager hensyn til, at medarbejderne på den måde mister den ellers "begrænsede" frihed i arbejdet, som er af stor betydning for dem. På den måde er der altså tale om, at Lindab er i gang med at øge jobkravene samtidig med, at jobressourcerne mindskes, hvilket vil skabe en ubalance i det psykosociale arbejdsmiljø (Karasek & Theorell, 1990: 32; Agervold, 1998: 160; Bakker & Demerouti, 2007: 313).

I fokusgruppeinterview 2 fortæller Theis (TL) heroverfor, at der i produktion og lager er en høj grad af frihed, som han udtrykker som 'frihed under ansvar'. Han beskriver, hvordan at der ikke

bliver stillet krav og begrænsninger for medarbejderne, så længe de overholder kvoterne, kvaliteten og leveringstiden.²⁵ Dog tyder ovenstående fortællinger på, at der netop stilles krav til medarbejderne, og efter Georgs (T) svar på Livs (T) fortælling, fortæller han yderligere om effektiviteten, hvilket suppleres af Lene (T):

Georg: Nogle bliver målt på effektivitet nogle steder

Lene: Ja, det gør det også, og det bliver der mere og mere af (mumler, red.)

Georg: Og det lægger ekstra pres på, kan man godt sige

Lene: Vi kommer til at føle os mere som et nummer, vi er ikke de mennesker med et navn, vi er et nummer, der kører lige igennem, når vi går, så har de i hvert fald styr på, at vi har været der (Interview 3, 13:06-13:30).

Både Lene (T) og Georg (T) har også en forklaring på, hvorfor det er blevet sådan, hvilket kommer til udtryk i følgende fortælling:

Lene: Altså det handler meget om økonomien, det er jo penge penge penge, det handler om

Georg: I sidste ende er det penge ja (Interview 3, 10:58-11.05).

I ovenstående fortælling udtrykker Georg (T) sig først omkring, at nogle bliver målt på effektivitet, hvilket Lene (T) forholder sig enig i, men idet han siger, at "nogle bliver", bliver det dermed ikke tydeligt, hvorvidt han selv og de andre medarbejdere oplever det. Noget kunne dog tyde på, at det er tilfældet, idet Georgs (T) udsagn omkring, at "det lægger ekstra pres på" formentlig henviser til en eller flere episoder, som han selv har erfaret og kan ses som et udtryk for høje jobkrav overfor lave jobressourcer. Den høje grad af autonomi, som Lene (T) tidligere udtrykte gennem 'frihed under ansvar' finder i dette tilfælde kun sted, såfremt medarbejderne overholder jobkravene, hvilket nedtoner Theis' (TL) udtalelse omkring, at de timelønsansatte

²⁵ Interview 2, 28:29-28:50

netop har høje jobressourcer. I stedet udleder vi, at der forekommer et mismatch mellem tilde-lingen af jobkrav overfor jobressourcer, hvilket ifølge arbejdsmiljømodellerne på sigt kan med-føre stress hos medarbejderne (jf. afsnit 3.2.2 Arbejdsmiljø).

Lene (T) supplerer fortællingen med, at de som medarbejdere "kommer til at føle sig mere som et nummer", og som 'mennesker uden et navn', hvormed vi udleder, at hun frygter, at hendes identitet i arbejdet forsvinder på baggrund heraf. Samtidig understreger både Lene (T) og Georg (T), at det igen er penge, det handler om. Dette understøtter som forrige fortælling, at fokus flyttes fra det interne anliggende til det ydre miljø. Det kunne altså tyde på, at medarbej-derne fra et ledelsesperspektiv blot skal ses som elementer i et system, der skal hjælpe organi-sationen med at nå dets mål; herunder tjene penge og skabe profit til virksomheden (Schein, 1994: 28; Cameron & Quinn, 2006: 39-40). Dette strider imod Lindabs værdier om både 'Blik for mennesker' (jf. afsnit 7.1.1 Intern omrokering) og 'Vi holder af mennesker', som står skrevet som overskrift på deres hjemmeside under fanen "Om os" (Lindab, u.å.b). Dette skaber ligeledes en u hensigtsmæssig arbejdssituation for Lene (T), da hun ikke oplever, at hendes arbejdsind-sats værdsættes, og der som i andet eksempel forefindes en uoverensstemmelse mellem jobkrav og jobressourcer. Samtidig kan det være et eksempel på, at arbejdet for hende tidligere har været et sted, hvor hun har repræsenteret, konstrueret og bekræftet sin identitet, og det at denne tages fra hende skaber frustration, da hun ikke længere har mulighed for at have sin identitet med i arbejdet grundet manglende autonomi, integration og Kooperation fra ledelsens side, idet hun blot opfattes som "et nummer" (Andersen, 2013: 27-29).

I en senere fortælling kommer utilfredsheden og frustrationen omkring uoverensstemmelsen mellem jobkrav og jobressourcer yderligere til udtryk hos Poul (T), Lene (T) og Georg (T):

Poul: Det, jeg tror, det hænger sammen med, at de stillede en ide om, at vi skulle vækste så og så meget hvert eneste fucking år [**Lene:** ja ja ja], og det er derfra den kommer, så bliver fokuset sat på jamen, vi skal simpelthen vækste vækste vækste vækste, og man [**Lene:** Det gør vi også] kan ikke både blæse og have mel i munden

Lene: (Lene mumler) Salget var ikke blevet så godt, så der var én vej frem, og det var arbejde arbejde, og det er sådan med nu, at vi føler, vi kan godt have det sjovt, 'nej tag nu bare og

hold din mund og pas dit arbejde, kom klokken syv, gå hjem klokken kvart over tre, og tjen nogle penge til os'

Georg: Det er aktionærer, der sidder i den anden ende, man laver jo de budgetter der, man lægger på hvert år, selvom det kniber man kan holde (Interview 3, 19:11-20:08).

Lenes (T) tidligere fortælling omkring at "vi kommer til at føle os mere som et nummer" og som 'mennesker uden navn' begrundes Poul (T) i, at det handler om, at virksomheden fremsatte en plan om at skulle vækste rigtig meget hvert eneste år, hvor han benytter ordet "fucking" til at understrege sin frustration heroverfor, hvilket Lene (T) forholder sig enig i og tilføjer, at grundet et mindre godt salg i virksomheden "var der én vej frem, og det var arbejde arbejde" samt "tjen nogle penge til os". Her bliver det tydeligt, at ledelsen aktivt benytter elementer fra markeds-kulturen og hierarkikulturen, da ledelsen i høj grad forekommer resultatorienteret og har fokus på at øge medarbejdernes produktivitet ved at udøve kontrol og stabilitet med henblik på at skabe større profit (Cameron & Quinn, 2006: 37-40). Georg (T) udtrykker tilmed en frustration over, at ledelsen øger fokus på det hvert år, selvom det for medarbejderne "kniber man kan holde (til det, red.)", hvorfor man må antage, at de høje jobkrav udgør en høj belastningsfaktor for medarbejderne. Yderligere udleder vi, at denne belastningsfaktor på sigt kan resultere i udbrændthed og stress hos medarbejderne, såfremt de udsættes for disse over en længere periode (Ståhl et al., 2018: 5-7).

Theis (TL) fortæller i interview 2, at Lindab på nuværende tidspunkt er under en forandringsproces, hvor de forandrer sig fra at være en produktionsvirksomhed til en industrivirksomhed²⁶. Det kunne dermed kunne tyde på, at overgangen mellem disse medvirker til, at de høje jobkrav ikke er midlertidige men i stedet konstante, hvorfor man må antage, at disse ikke nødvendigvis justeres over tid. Konsekvensen heraf er dog, at virksomheden dermed kan få udbrændte og stressede medarbejdere, hvis ikke de høje jobkrav minimeres over tid. Lenes (T) frustration går yderligere på, at ledelsen inddrager deres frihed, idet "man bare skulle holde mund og passe sit arbejde", hvilket hun udtrykker stor utilfredshed med, da der tidligere har været plads til at have det sjovt i arbejdet, hvorved både autonomi, integration eller kooperation nu udebliver. Man kan her antage, at jobressourcen gennem kooperation; 'at have det sjovt'

²⁶ Interview 2, 40:41-41:32

kan ses på lige fod med jobressourcen gennem autonomi; 'frihed under ansvar', der benyttes som copingmekanismer for medarbejderne for at tilpasse de høje jobkrav, der er til dem i arbejdet (Lazarus & Folkman, 1984: 141-142). I og med at begge jobressourcer udebliver, kunne det tyde på, at medarbejderne er ved at nå deres maksimum af arbejdskrav i arbejdet og dermed er i risikogrupper for at blive udbrændte og stressede (Agervold, 1998: 160; Karasek & Theorell, 1990: 32; Bakker & Demerouti, 2007: 313).

7.2.4 Forandringsproces

Som beskrevet ovenstående afsnit, er Lindab på nuværende tidspunkt ved at forandre sig fra at være en produktionsvirksomhed til en industrivirksomhed, og Theis (TL) siger i fokusgruppeinterview 2, at det vil medvirke til, at de små landsbyer, som de kalder afdelingerne, bliver rykket op med roden og bliver placeret inde i en by med henblik på at gøre det mere effektivt for produktionen, så de ikke er så sårbare ved sygdom.²⁷

I nedenstående fortælling sætter Trine (T) og Lene (T) fra fokusgruppeinterview 3 nogle ord på deres utilfredshed og manglende forståelse af den forandring, der sker i organisationen. Her fortæller de blandt andet:

Trine: De har brugt femten tyve år af mit liv på at få gjort mig selvstændig, selvtænkende og det ene og det andet, og lige pludselig så er det faktisk en hindring nu her, at man at man er blevet sådan, det er både en elefant at sluge for mig, men jeg tror for mange andre også i hvert fald

Lene: Det var faktisk en rigtig god måde at sige det på, det der med at de har brugt så mange år på at blive gjort selvstændige og selvtænkende og styre din egen arbejdsgang, og nu skal vi lige pludselig dikteres (Interview 3, 18:30-19:05).

Det fremgår her, at ledelsen har haft fokus på en vis humanisering i arbejdet, da Trine (T) fortæller, at ledelsen "har brugt femten tyve år af mit liv på at få gjort mig selvstændig, selvtænkende og det ene og det andet", hvilket Lene (T) er enig i. Dette kan opfattes paradoksalt for medarbejderne, idet de har brugt en stor del af deres ansættelsestid på at lære at anvende deres

²⁷ Interview 2, 38:58-39:33

egne kognitive kompetencer i arbejdet; i form af at blive selvstændig og selvtænkende (Andersen, 2013: 27), men at dette strider imod virksomhedens principper i dag, hvor de "lige pludselig skal dikteres". Lenes (T) udsagn om, hvordan de skal dikteres, understøtter tidligere pointe om den lave grad af autonomi, samt hvordan mekanismerne kontrol og stabilitet er til stede. På den måde udleder vi, at den tidligere humanisering i arbejdet nu udebliver på baggrund af, at ledelsen i forrige fortælling tager afstand fra det interne anliggende og i stedet udviser et større fokus på det ydre miljø gennem effektivisering af virksomheden. Trine (T) benytter ligeledes metaforen "det er en elefant at sluge", der kan ses som et verbalt symbol, hun benytter til at understrege det ubehagelige og uhensigtsmæssige krav om at tilpasse sig en uønsket forandring (Cameron & Quinn, 2006: 39-40). Når hun siger, at 'det er en elefant at sluge', formoder vi, at hun henviser til metaforen om 'at sluge en kamel' som per definition omhandler at "acceptere eller gå med til noget der egentlig strider imod ens idealer og ønsker" (Den Danske Ordbog, u.å.). Ud fra dette udleder vi, at det skal ses som en hindring for hende, da hun ikke længere kan få lov til at benytte de kognitive kompetencer, som tidligere har været prioriteret fra ledelsens side og som nu, kan antages, er blevet en naturlig del af hendes identitet i arbejdet, hvorfor hun udtrykker frustration heroverfor. Trines (T) udsagn står derudover i stor kontrast til Andersen (2013), der netop hævder, at der i moderne virksomheder er et stort fokus på en stigende humanisering, der faktisk tilskrives den bærende produktionsfaktor, hvorfor virksomheder forventer af medarbejderne, at de investerer deres subjektivitet og personlighed i arbejdslivet (Andersen, 2013: 28-29). Yderligere kan det faktum, at de timelønsansattes kognitive kompetencer og ressourcer ikke længere bliver brugt i arbejdet medføre, at medarbejderne bliver understimulerede, umotiverede og derved opnå mistrivsel i arbejdet (Agervold, 1984: 184).

Theis (TL) nævner også i fokusgruppeinterview 2, at hans oplevelse netop var, at ledelsen fremskyndte, at han inddrog sin personlighed i sit arbejde (jf. afsnit 7.1.2 Omsorg). Andersens teori om den kognitive kapitalisme fokuserer dog på videns- og relationelt arbejde (Andersen, 2013: 27-28), hvor der her er tale om en produktionsvirksomhed, der er på vej mod en industrialisering²⁸. Derfor antager vi, at ledelsens strategi om at få medarbejderne til at inddrage deres kognitive kapital i arbejdet fjernes i takt med, at virksomheden overgår til en industrivirksomhed,

²⁸ Interview 2, 40:41-41:32

hvor medarbejderne altså snarere skal agere maskiner frem for mennesker (jf. afsnit 7.2.3 Kontrol af medarbejdere).

Senere i samme interview udtrykker Lene (T), Liv (T) og Georg (T) følgende:

Lene (...) om to til tre uger så er det hele stillet på plads, så vil de have, at vi skal arbejde på en helt anden måde

Liv: En helt anden måde end vi er vant til og lige pt. ved vi ikke, vi er flere, der ikke engang ved, hvad det er for en måde, de vil have, at vi skal arbejde på (Liv griner) de er ikke gode til at give informationer, men altså hvis de ikke melder ud og viser os det, det skal være en helt anden måde, og hvis de ikke viser os det og fortæller os det, så falder folk bare tilbage i deres [**Georg:** ja ja] vante, det gør man bare helt automatisk

Georg: Informationsniveauet det kunne godt være lidt bedre altså, kan man sige

(...)

Georg: Du ved, hvor du er, men du ved ikke, hvor du kommer hen

Lene: Det er den der frustration, der er lige i øjeblikket, den udvikling de laver, og som du siger, vi har været her i mange år, vi har været glade for at være her. Der er bare sket noget indenfor det sidste, den sidste måned, det sidste halve år der har gjort, at vi er altså ikke så glade mere, og det er i hvert fald ikke som Georg ikke vores kollegaers skyld, fordi vi prøver da på at holde humøret oppe og holde sammen og (Liv og Trine griner) (...)

Georg: Det der jo også er der, det er at de unge, som er her, de holder jo nok ikke så længe, som vi gør vel, fordi de gider nok ikke at finde sig i det i længden jo (...) (Interview 3, 22:44-23:33).

Ud fra ovenstående fortælling udtrykker Liv (T) og Lene (T) en uforståenhed over for manglende Kooperation og autonomi fra ledelsens side, som kommer til udtryk ved, at de ikke føler sig tilstrækkeligt informeret fra ledelsen omkring den nye måde, de skal arbejde på, hvilket Georg (T) forholder sig enig i. Ledelsen følger dermed ikke de tre afgørende faktorer for at opnå vellykkede forandringer og omstruktureringer, da det ovenstående eksempel indikerer en dårlig kommunikation og en ledelse, der altså ikke udøver en participativ ledelsesform, hvor medarbejderne bliver inddraget (Pahkin et al. 2012: 9-18), hvorfor medarbejderne ligeledes ikke opnår en rolleklarhed i deres nye arbejdsangang. Det, at medarbejderne fortsat ikke er informeret blot to til tre uger forinden, den nye arbejdsangang træder i kraft, understøtter den lave grad af

kooperation og kan samtidig indikere høje jobkrav, hvilket skaber frustrationer hos samtidige medarbejdere. Samtidig siger Georg (T) "du ved, hvor du er, men du ved ikke, hvor du kommer hen", hvormed han henviser til den usikkerhed, der er forbundet med at indgå i en ny arbejds-gang. Dette er et eksempel på, at ledelsen i høj grad ikke formår at reducere de usikkerheder, medarbejderne har overfor de ændringer, der sker i organisationen, hvilket kan være med til at mindske medarbejdernes ydeevne i arbejdet samtidig med, at det kan have en indvirkning på medarbejdernes engagement og følelsesmæssige velvære (Cameron & Quinn, 2006: 5-6; Pahkin et al., 2012: 6-8). Dette understøttes af Lene (T), da hun efterfølgende udtrykker, hvor-dan "de ikke er så glade mere", hvilket i høj grad vidner om, at medarbejderne ikke trives til-strækkeligt i arbejdet længere, hvormed vi udleder, at der kan være tale om grader af mistriv-sel. Det, at Lene (T) udtrykker, at det ikke er kollegernes skyld og ligeledes tilføjer "fordi vi prøver da at holde humøret oppe og holde sammen", indikerer at medarbejderne benytter ko-operation gennem kollegerne som coping, da de på den måde forsøger at gøre op for de høje jobkrav. I fortællingen afslutter Georg (T) med at understrege de høje jobkrav, idet han nævner, hvordan de unge ansatte i organisationen formentlig ikke vil være i organisationen så længe, som Georg (T), Lene (T) og Liv (T) har været, idet han siger "de gider nok ikke finde sig i det i længden jo". Dette indikerer altså, at jobkravene udgør en høj belastningsfaktor for medarbej-derne, men idet Georg (T), Lene (T) og Liv (T) har været der i mange år og har opbygget et nært kollegaskab til hinanden gennem årene, udgør dette en vis jobressource, der gør det muligt for dem at cope med jobkravene til en vis grad, hvilket Georg (T) formentlig henviser til, at de unge i organisationen ikke kan på samme måde. Omvendt kan det udledes, at det hos Georg (T), Lene (T) og Liv (T) findes anstrengende at cope, da der er tale om et jobkrav, som ikke forekommer midlertidig. Coping er derfor ikke en hensigtsmæssig løsning for dem på sigt, da det medfører en risiko for, at medarbejderne udvikler stress og udbrændthed (Agervold, 1999: 38-39; Ståhl et al., 2008: 7).

7.3 Ledelsens synlighed

Følgende analyseafsnit vil omhandle medarbejdernes oplevelse af ledelsens synlighed og med-arbejderindflydelse i Lindab. Afsnittet vil være inddelt i tre underafsnit om henholdsvis *Kon-takt, Indflydelse på beslutninger* samt *Indflydelse og regulering af arbejdsbelastninger*.

7.3.1 Kontakt

I en tidligere fortælling (jf. afsnit 7.2.3 Kontrol af medarbejdere) udtrykte medarbejderne fra fokusgruppeinterview 3 sig omkring, at de ikke oplevede et tydeligt skel mellem de ansatte og ledelsen. Lene (T) var dog lidt forbeholden heroverfor, da hun brugte betegnelsen "de høje herrer" omkring ledelsen, hvormed hun gav udtryk for en anden holdning end de øvrige medarbejdere.²⁹ I en anden fortælling giver Georg (T) dog Lene (T) ret og siger:

Georg: Selvom jeg føler her på det sidste, at det er som om, jeg føler i hvert fald, at afstanden fra toppen og ned til os er blevet noget større [**Lene:** det er den også] ja det synes jeg, den er [**Lene:** vores daglige leder] også direktionen. Jeg kommer et sted fra, hvor man havde chefer, som selv gik rundt over det hele, og man snakkede med, og de var der, og selvom de gjorde det, så vidste man jo godt, hvem fanden der havde hatten på i sidste ende ikke, sådan noget det savner jeg, at de kommer rundt og viser interesse for folk mere end, de gør ved en julegave, eller nu skal vi have et stykke wienerbrød og sådan noget der, vise interesse for folk, hvis du viser interesse for folk, så yder de også en indsats mere, sådan ser jeg på det (Interview 3, 9:45-10:30).

I ovenstående fortælling beskriver Georg (T), "at afstanden fra toppen og ned til os er blevet noget større", hvilket altså her betyder, at der forekommer et skel mellem de ansatte og ledelsen, som Georg (T) oplever er blevet større det sidste stykke tid. Lene (T) afbryder kort Georg (T) og henviser til skellet mellem dem og deres daglige leder, hvor Georg (T) tilføjer, at det også vedrører direktionen. Georgs (T) udsagn omkring at "jeg kommer et sted fra, hvor man havde chefer, som selv gik rundt over det hele, og man snakkede med (...)" henviser til, at Georg (T) tidligere har været et sted, hvor der forekom et mindre skel mellem de ansatte og ledelsen, og hvor ledelsen forekom mere synlige i det daglige. Idet han tilføjer "sådan noget det savner jeg, at de kommer rundt og viser interesse for folk" indikerer, at han formentlig har oplevet vigtigheden af synlige ledere på sin tidligere arbejdsplads, som har haft en positiv effekt på ham, eftersom han udtrykker "hvis du viser interesse for folk, så yder de også en indsats mere, sådan ser jeg på det". Dette kan tyde på, at Georg (T) muligvis oplever at føle sig mindre motiveret i arbejdet som følge af den lave grad af Kooperation i form af opmærksomhed og anerkendelse,

²⁹ Interview 3, 3:40-4:11

idet at ledelsen ikke udviser tilstrækkelig interesse for dem. Den manglende synlighed fra ledelsen kan være et eksempel på, at ledelsen ikke tænker langsigtet, da fokuset på det interne anliggende forbliver begrænset, hvilket kan medvirke til, at medarbejderne ikke finder samme mening i arbejdet længere. Dette vil med sandsynlighed også medføre, at medarbejdernes lyst og ydeevne i forhold til deres arbejde vil falde (Cameron & Quinn, 2006: 6; Jain & Kaur, 2014: 8; Nielsen et al., 2017: 101; Bakker, 2011: 265).

I en senere fortælling sætter Poul (T) og Lene (T) ligeledes nogle ord på den manglende synlighed fra ledelsen:

Poul: (...) der skal ledere og mellemledere vise interesse for deres personale, [**Lene:** lige nøjagtig ikke noget med en gang imellem] og det, tror jeg sådan set, kan blive det bedste

Lene: At det bliver påskønnet, at vi er her, at vi laver deres arbejde

Poul: Jo jo der går jo ikke skår af en leder, at hvis det er for eksempel her, hvor vi fik det så sent, hvor vi skulle have det færdigt til klokken tolv, og det var hu hej vilde dyr, jeg skal give dig, skal jeg, der kunne en leder godt have kommet ned og sige, det er fandme godt gået, du får jo ikke mere i løn af det, men du får sgu en påskønnelse [**Lene:** det et skulderklap] det betyder utrolig meget (Interview 3, 38:38-39:24).

Liv giver et andet eksempel herpå, der understøtter de tidligere fortællinger:

Liv: Jeg har en leder, han kommer og siger godmorgen, og så snakker jeg højst sandsynligt ikke mere med ham den dag [**Lene:** hvis han siger godmorgen], ja hvis man er heldig, at han ser dig og siger godmorgen ikke, vi klarer os jo selv faktisk, vi kender det jo (Interview 3, 11:24-11:37).

Det bliver her tydeligt, at Georg (T), Lene (T), Poul (T) og Liv (T) deler samme opfattelse af den manglende synlighed fra ledelsen. Pouls (T) udsagn omkring, at "der skal ledere og mellemledere vise interesse for deres personale", som suppleres af Lenes (T) udsagn, at "det bliver påskønnet, at vi er her" kan understøtte fortællingen om, at dette ikke er tilfældet i deres afdelinger, men fra deres synspunkt noget ledelsen i høj grad burde praktisere overfor medarbejderne.

Pouls (T) fortsættelse af fortællingen, hvor han udtrykker sig omkring manglende påskønnelse fra ledelsen efter at have udført en opgave med kort deadline, indikerer, at Poul (T) i høj grad efterspørger anerkendelse fra ledelsen. Da Poul (T) oplever høje jobkrav, kunne en højere grad af Kooperation i form af anerkendelse fra ledelsen forekomme som en jobressource for ham, som netop kunne være med til at kompensere for de høje jobkrav, hvilket i dette tilfælde udebliver fra ledelsen. Lene (T) afbryder Poul (T) og henviser til, at det ikke er tilstrækkeligt, at ledelsen blot viser interesse for dem som medarbejdere af og til, men at det i stedet skal forekomme på et mere kontinuerligt niveau for, at hun oplever det som en jobressource i arbejdet. Den manglende påskønnelse og anerkendelse fra ledelsen kan ligesom ved Georgs (T) eksempel medføre, at de timelønsansattes ydeevne og motivation for arbejdet vil falde (Cameron & Quinn, 2006: 6; Jain & Kaur, 2014: 8; Nielsen et al., 2017: 101; Bakker, 2011: 265).

Yderligere er det interessant, hvordan Lene (T) fremhæver, at "vi laver deres arbejde", hvormed hun opsætter et "vi" overfor et "dem". Her optegnes der altså igen et skel mellem de ansatte og ledelsen, som styrker tidligere fortælling omkring, hvordan medarbejderne blot følte sig som "et nummer" og 'som et menneske uden navn' (jf. afsnit 7.2.3 Kontrol af medarbejdere). Det interessante ved Lenes (T) ytring om "deres (ledelsens, red.) arbejde" er yderligere, at det indikerer, at der ikke er tale om kognitiv kapitalisme eller en stigende grad af humanisering (jf. afsnit 3.1 Arbejdsliv i det senmoderne samfund), hvor Lene (T) inddrager sin personlighed og identitet i sit arbejde (Andersen, 2013: 27-28). Faktisk henviser hun slet ikke til, at hun udfører sit eget arbejde, men at hun blot er "et nummer", der udfører andres arbejde. Vi udleder dermed, at Lene (T) ikke føler nogen forbindelse til sit arbejde, hvilket indikerer, at der ikke er en arbejdslivsresonans mellem hende selv og hendes arbejdsopgaver, hvilket kan medvirke til en forhøjet følelse af jobkrav. En konsekvens af dette kan blive, at medarbejderne ikke kan trives i deres arbejdsliv, hvorfor de hurtigere vil blive stressede og udbrændte på arbejdet (Rosa, 2017: 452-454; Diedrichsen, 2006: 77).

I en anden fortælling udtrykker Liv (T) sig omkring den begrænsede kontakt, hun har til sin leder, hvori hun nævner, at "han kommer og siger godmorgen, og så snakker vi højst sandsynligt ikke mere med ham den dag". Lene (T) afbryder dog og tilføjer "hvis han siger godmorgen", hvilket styrker medarbejdernes fælles fortælling omkring den manglende synlighed, eftersom

det ikke er givet, at lederen nødvendigvis kommer og siger godmorgen til medarbejderne. I stedet er medarbejderne overladt til dem selv i det daglige, hvilket Liv (T) begrundet i, at "vi kender det jo", hvor hun sandsynligvis refererer til arbejdsopgaverne. Dette kan tyde på, at Liv (T) ikke nødvendigvis har brug for sin leder i det daglige for at kunne klare sine arbejdsopgaver, men at hun fortsat har brug for anerkendelse fra ledelsen, som Lene (T) i forrige eksempel italesatte.

7.3.2 Indflydelse på beslutninger

Når vi spørger om psykiske belastninger for medarbejderne, nævner Theis (TL) i fokusgruppeinterview 2, at forandring udgør en høj belastning for produktionen og nævner, at det kan være svært at håndtere for især medarbejdere med høj anciennitet³⁰, hvilket han godt kan sætte sig ind i. Dette sætter han efterfølgende nogle ord på det i nedenstående fortælling:

Theis: Fra ledelsessiden der bruger vi meget tid på at snakke, inddrage dem i planlægningen, der har været en høringsuge på to uger, hvor hvad har I af forslag, hvad synes I i forhold til de tegninger, vi har, skal vi lave ændringer, skal vi gøre noget, de har været med langt hen ad vejen, selvfølgelig ikke helt fra starten, der bliver man jo nødt til at starte et sted, og det er jo ikke i produktion, man gør det, det er ingeniørarbejde og sådan, men den færdige del den er de inddraget, men det er jo ikke alle ting, der kan lade sig gøre (...) (Interview 2, 39:57-40:36).

I fortællingen fremgår det, at Theis (TL) forsøger at inddrage medarbejderne, når der sker forandringer og nævner "der har været en høringsuge på to uger" samt "de har været med langt hen ad vejen". Dog nedtoner Theis (TL) sit eget udsagn ved at sige "selvfølgelig ikke helt fra starten". Dette indikerer, at selvom Theis (TL) udtrykker, at medarbejderne bliver inddraget, så er fortællingen et eksempel på, at de kun delvist bliver inddraget. Theis (TL) nævner tilmed, at "der bliver man nødt til at starte et sted, og det er jo ikke i produktion, man gør det" samt "men den færdige del den er de inddraget", hvilket vidner om, at ledelsen ikke anser medarbejderne som væsentlige medaktører i forandringsprocessen, idet medarbejderne først har lov til at udtale sig sent i processen, hvor beslutningerne allerede er truffet.

³⁰Interview 2, 37:48-39:48

Liv (T) og Lene (T) fortæller herom:

Liv: Vi er ved at lave en større omflytning i vores produktion, der er jo nogle, der har siddet og bestemt, hvordan alle tingene skal stå og være, men vi blev da trods alt inviteret til møde om det, hvis vi havde noget at sige, men det er så lidt, at vi har indflydelse på at få lov at lave om så...

(Afbrydes af Lene)

Lene: ...det er bestemt, der har siddet nogle skrivebords og tegnet og fortalt om, at det er sådan det er, om det så fungerer, det ved de jo ikke, de har ikke været ude i virkeligheden

Georg: Og det er jo sommetider, at nogle af de beslutninger, der bliver taget i produktion, nu nævner jeg produktion for, det er jo det, vi er vant til, det er ikke altid det rigtige der bliver lavet, så laver man om igen i stedet for at spørge dem, der står på pladsen [**Liv:** ja det mangler de helt sikkert at gøre] de har fingeren på pulsen, men der er nogle overordnede sommetider, som tager nogle hurtige beslutninger, som man nok skulle involvere personalet noget mere [**Liv:** og det er hver gang] og selvom de siger, at de er blevet bedre til det (Interview 3, 14:03-15:10).

Ovenstående fortællinger illustrerer, at Liv (T), Lene (T) og Georg (T) ikke føler, at de bliver tilstrækkeligt inddraget i forandringer, hvor Liv (T) giver et eksempel fra en større omlægning i produktionen. Livs (T) udsagn omkring "vi blev da trods alt inviteret til møde om det, hvis vi havde noget at sige, men det er så lidt, at vi har indflydelse på at få lov til at lave om" indikerer en lav involveringsgrad fra ledelsen, som resulterer i en begrænset autonomi, hvilket også kan opfattes som en psykologisk stressor (Nielsen, 1984: 172). Lene (T) tager ordet fra Liv (T) og forholder sig enig, hvorefter hun udtrykker frustration over, at de ikke bliver lyttet til. Hun nævner her, at "der har siddet nogle skrivebords og tegnet og fortalt om, at det er sådan det er, om det så fungerer, det ved de jo ikke, de har ikke været ude i virkeligheden". Georg (T) tager herefter ordet og udtrykker "det er ikke altid det rigtige der bliver lavet, så laver man om igen i stedet for at spørge dem der står på pladsen". Her må man formode, at Lene (T) og Georg (T) henviser til, at det er medarbejderne fra produktion og lager, der bedst ved, hvordan tingene reelt forholder sig. Det kunne her tyde på, at Lene (T) og Georg (T) mener, at udefrakommende ikke har den samme viden, som medarbejderne på gulvet besidder sammenholdt med Georgs

(T) udsagn omkring, at "det ikke altid er det rigtige, der bliver lavet, så laver man om igen" og Lenes (T) udsagn om "det er hver gang", hvorfor man må antage, at både Lene (T) og Georg (T) er uforstående overfor, hvorfor de ikke inddrages i beslutningstagen, da organisationen dermed kunne undgå potentielle fejl og spare tid. Liv (T) understreger dog, at ledelsen selv mener, at de er blevet bedre til at inddrage medarbejderne, hvilket vidner om, at ledelsen er bekendt med den meget lave grad af autonomi, hvilket de dog fortsat ikke efterlever i tilstrækkelig grad ifølge medarbejderne.

Dette understøttes yderligere af Lene (T) og Liv (T):

Lene: Alt det nye de laver, det får vi faktisk ikke så stor indflydelse på, vi skal bare sådan følge med, om vi kan det eller ej og ikke, om vi vil eller ej [**Liv:** og hvis man prøver at sige noget] ja så er afgørelsen truffet

Liv: Det skal lyde godt, at vi bliver hørt, men det gør vi sgu ikke, det er kun til småtingene (Interview 3, 13:32-13:58).

I en senere fortælling supplerer Poul (T):

Poul: Sådan som jeg ser på det, hvis du skal have et godt arbejdsmiljø, så skal du have indflydelse på din arbejdsdag, og du skal have en form for indflydelse eller medhør, hvis der bliver taget sådanne beslutninger, om når der skal flyttes lidt rundt på det hele altså tages med på råd (...) (Interview 3, 38:12-38:35).

I fortællingerne fremgår det, at når medarbejderne bliver inddraget "ja så er afgørelsen truffet", hvilket understøtter den manglende autonomi fra ledelsens side. Det interessante er her, at Liv (T) afbryder Lene (T) ved at sige "hvis man prøver at sige noget", hvilket vidner om, at de høringsuger, som Theis (TL) refererede til i tidligere fortælling, ikke bliver opfattet positivt hos medarbejderne, da Liv (T) blandt andet udtrykker "det skal lyde godt, at vi bliver hørt, men det gør vi sgu ikke, det er kun til småtingene". At medarbejderne kun bliver hørt i forhold til småtingene, på trods af at forandringen netop vedrører dem, bekræfter endnu engang den begrænsede autonomi, der skaber frustration fra samtlige medarbejdere fra produktion og lager. Dette er yderligere et eksempel på, at ledelsen ikke formår at inddrage de tre faktorer, som ifølge

Pahkin et al. (2012) er afgørende for at skabe forandringer, der ikke medfører en belastningsgrad for medarbejderne (Pahkin et al., 2012: 6-18). Yderligere er indflydelsen på forandringer og beslutninger ifølge Abildgaard et al. (2020) og Nielsen (2013) helt afgørende for at skabe gode og langtidsholdbare løsninger (Abildgaard et al., 2020: 746-747; Nielsen, 2013: 1034-1035), hvorfor ovenstående fortællinger indikerer, at forandringsprocesserne formentlig ikke bliver gode eller holdbare for hverken medarbejderne eller virksomheden (Pahkin et al., 2012: 6-18; Abildgaard et al., 2020: 746-747; Nielsen, 2013: 1034-1035).

Derudover kan den inddragelse, som Theis (TL) og ledelsen mener at have skabt for de timelønsansatte, virke som en pseudoproses, da medarbejderne reelt ikke har indflydelse på nogle af beslutningerne alligevel. Dette, formoder vi, kan have en demotiverende og fremmedgørende effekt på de timelønsansatte, hvilket Pouls (T) udsagn omkring at "sådan som jeg ser på det, hvis du skal have et godt arbejdsmiljø, så skal du have indflydelse på din arbejdsdag, og du skal have en form for indflydelse eller medhør, hvis der bliver taget sådanne beslutninger, om når der skal flyttes lidt rundt på det hele, altså tages med på råd" ligeledes indikerer. Derudover fortæller Poul (T) og de øvrige timelønsansatte, at de netop ikke mener, at der i dette tilfælde er tale om et godt arbejdsmiljø, da de hverken har indflydelse eller inddrages aktivt i beslutningstagen, der vedrører dem. Ligesom Lene (T), Liv (T) og Georg (T) henviser Poul (T) altså til den manglende autonomi, der kan anses som afgørende for et godt arbejdsmiljø.

7.3.3 Indflydelse og regulering af arbejdsbelastninger

Mens ovenstående fortællinger omhandler de psykiske arbejdsbelastninger, spørger vi på et andet tidspunkt medarbejderne yderligere om hvilke andre arbejdsbelastninger, der kan forekomme i arbejdet³¹. Her fortæller Dorte (FX) og Benjamin (FL) i fokusgruppeinterview 1:

Dorte: Jeg synes faktisk, at vi er gode til at blive spurgt i hvert fald i vores afdeling, nu har jeg lige fået en ny chef som er 20 år yngre end jeg selv, det er rigtig fint, jeg synes, at de er gode til at komme og sige, har du for meget, er der noget, vi skal tage fra, så for mit vedkommende der synes jeg egentlig ikke, at der er noget, der bliver en belastning, det er fordi, jeg bliver spurgt jævnlige, og jeg behøver ikke selv at komme, jeg bliver spurgt jævnlige, vi har sådan tavlemøder,

³¹ Interview 1, 49:05-49:40

hvor vi bliver spurgt, om der er noget, vi trænger til at få skubbet væk eller få givet opgaver videre til nogle andre (...)

Benjamin: (...) jeg har en chef som siger, Benjamin du skal sige til, hvis du har for meget, det har vi en aftale om, og jeg tror, jeg har gjort det en enkelt gang, fordi jeg vil helst ikke af med for meget, for jeg kan godt lide at arbejde, men jeg ved så også ved mig selv, hvornår nok er nok (...), og så skal jeg lige skære noget fra. Nogle gange kan jeg klare det uden, men ellers så er jeg nødt til at gå til min chef og sige 'jeg har en opgave her, kan vi ikke finde en anden, der kan lave den, fordi jeg har for meget lige nu, det kan jeg bare mærke', og så når vi, at tage det meget før det overhovedet bliver stress eller alt muligt andet. Så længe man har den forståelse fra sin leder, som siger 'okay, hvis det er det her, du mærker, så er det det, vi gør, for så skal vi have gjort noget ved det, før det bliver til noget'. Den har jeg i hvert fald fra min leder af

Dorte: Ja det synes jeg også, vi har i min afdeling (Interview 1, 49:41-52:50).

På et andet tidspunkt siger Dorte (FX) også:

Dorte: (...) og vi var jo også dem, der råbte højt, hvis det var, at telefonerne kørte frem og tilbage for mange gange, så sad kunderne jo i den anden ende og tænkte, hvad sker der der? [**Benjamin:** ja], så skældte vi jo ud, og så sagde vores gamle direktør 'alle skal have lov til at gøre et godt stykke arbejde, når de kommer på arbejde om morgenen'. Og det sagde han til salgsafdelingen, at det skal I huske, at alle skal have lov til at gøre et godt stykke arbejde deroppe. Og dét har også hjulpet. At der har han også skabt lidt respekt, at man åbner øjnene, for man skal jo også huske at respektere det, de andre gør (Interview 1, 24:27-24:58).

I ovenstående fortællinger kommer det til udtryk, at Dorte (FX) og Benjamin (FL) oplever, at der fra ledelsens side tages højde for, hvorvidt de oplever for høje jobkrav i arbejdet. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem Dortes (FX) udsagn omkring "har du for meget, er der noget vi skal tage fra" og Benjamins (FL) udsagn omkring, "jeg har en chef som siger, Benjamin du skal sige til, hvis du har for meget". Dette vidner om, at ledelsen forud for at medarbejderne oplever for høje jobkrav overfor jobressourcer forsøger at opretholde balancen mellem disse,

således at jobkravene ikke overstiger jobressourcerne (Agervold, 1998: 160). Dette vidner ligeledes om en synlig ledelse, der har fokus på medarbejdernes trivsel, idet arbejdet på den måde ikke kommer til at udgøre en reel belastning hos medarbejderne, da ledelsen kommer medarbejderne i forkøbet.

Dortes (FX) anden fortælling er et eksempel på, hvordan hun på et tidspunkt oplevede, at de høje jobkrav oversteg hendes jobressourcer i arbejdet. I fortællingen nævner Dorte (FX), at hun blev hørt af sin chef, da hun oplevede, at der var noget som lå til hindring for, at hun kunne udføre sit arbejde ordentligt. Hendes udsagn omkring hvordan "telefonerne kørte frem og tilbage for mange gange" fik Dorte (FX) til at føle, at hun ikke kunne give kunderne en ordentlig service, hvilket vi udleder idet, hun efterfølgende siger "så skældte vi jo ud". Senere fortæller Dorte (FX) og Benjamin (FL) ligeledes, at Dortes (FX) arbejde kræver, at hun er serviceminded³². Når Dorte (FX) får oplevelsen, at hun ikke kan udføre sit arbejde ordentligt, vil dette være en stressor for hende, hvilket kan skyldes den kognitive kapitalisme, hvor Dorte (FX) inddrager en del af sin personlighed i sit arbejde (Andersen, 2013: 27-28), som hun også fortæller senere i interviewet³³. Når hun dermed ikke føler, at hun kan udføre sine opgaver ordentligt, vil det påvirke hendes trivsel på arbejdet. Af samme grund formoder vi, at hun roser ledelsens håndtering af situationen, hvor direktøren havde sagt til de andre medarbejdere, at "alle skal have lov til at gøre et godt stykke arbejde". Hun fortæller hertil, at "dét har også hjulpet". Ovenstående eksempel viser dermed, at der fra ledelsens side lyttes til medarbejderne og medarbejderne tages alvorligt. Ud fra Dortes (FX) beskrivelse udleder vi, at hun oplever, at der er en høj grad af Kooperation fra ledelsens side. Yderligere kan det også indikere en høj grad af autonomi, da Dorte (FX) får indflydelse på, hvordan hun bedst kan udføre sine arbejdsopgaver, så de kan give mening for hende.

I fokusgruppinterview 2 kommer Per (TI) også ind på, hvordan der forsøges at tage højde for medarbejdernes eventuelle belastninger:

Per: Nu har vi jo tavlemøder en gang om ugen, og der er vi jo også meget nære, kan man sige, der opnår man jo også en relation til hinanden, og der kan man jo så sige både de gode og de

³² Interview 1, 41:55-42:20

³³ Interview 1, 41:55-42:20

negative ting, hvis det er det, og det har vi jo så også indimellem, og der falder det da også helt naturligt, at man så melder ud et eller andet, hvis man har, så er det egentligt meget naturligt og nærliggende lige at gøre det der (...) (Interview 2, 03:23-3:47).

Og kort efter tilføjer han yderligere:

Per: Og det er jo vigtigt, at man kan komme videre derfra og så den kultur nå, men hvis der er noget, så ved man, at så giver det en eller anden tryghed eller sikkerhed, at man kan nævne det på de møder og sådan nogle ting og sager, så man ikke går med det selv, for det dur ikke, at man går med tingene selv, det gavner ingen, det dur ikke, så det synes jeg egentlig, at vi har fået bygget en god kultur op om en hverdagskultur [**Theis:** ja] (Interview 2, 05:33-06.03).

I ovenstående fortællinger kommer det til udtryk hos Per (TI), at tavlemøder er et sted, hvor man som medarbejder kan tale om "både de gode og de negative ting" i arbejdet, hvilket ud fra Pers (TI) synspunkt kan opfattes som en jobressource for medarbejderne. Pers (TI) udsagn omkring "der falder det helt naturligt" og "det giver en eller anden tryghed eller sikkerhed" kan indikere, at der er skabt en åben og omfavnende kultur i Lindab, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel, hvilket understøtter (skue)værdierne "Blik for mennesker" (billede 1) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2). Per (TI) nævner ligeledes, at "det dur ikke, at man går med tingene selv, det gavner ingen", hvormed han her formentlig henviser til de svære ting, der kan fylde hos medarbejderne, hvor han udtrykker en vigtighed omkring, at dette italesættes til disse møder, således at de øvrige medarbejdere samt ledelsen kan blive bevidste omkring dette for dermed at kunne hjælpe vedkommende videre i fællesskab.

Omvendt tegner de timelønnede fra produktion og lager i fokusgruppeinterview 3 et markant anderledes billede. Dog fortæller Poul (T), at man godt kan gå til sin leder, når man begynder at føle sig udrændt på arbejdet³⁴, men han tilføjer også:

Poul: Nu brænder lokummet ikke også, at du har behov for hjælp og alt muligt halløj, men det bliver ikke taget alvorligt (Interview 3, 47:24-47:31).

³⁴ Interview 3, 47:22-47:31

Yderligere fortæller han:

Poul: Ej jeg synes nu, når der er noget også, når man er ved at have det tæt på at have det dårligt, så synes jeg, hvad er det nu, det hedder, at ens kollegaer de er rigtig gode til at råbe 'vagt i gevær'. Altså bare et eksempel, jeg har selv været udsat for det, kan du huske det, da vi lige var flyttet ned?

Trine: Ja

Poul: Ikke også jamen simpelthen det hobede sig op, og jeg kunne fandme ikke følge med, og jeg sagde, 'jamen jeg skal have hjælp' om aftenen og umhuhmoh (himler med øjnene og indikerer, at ledelsen ikke tager ham alvorligt, red.). Man kender dem jo, og jeg sagde 'jeg skal nok blive længere og lære en op, bare de kommer ned og tager lidt af det'. Der til sidst der var det sgu nok, jeg kom og havde ondt i maven om morgenen og alt muligt. Og dér var det sgu mine kollegaer, der sagde, 'nu stopper festen', ikke også og gik til *navn* (lederen, red.) med det og så tog det. Men det er utroligt, at man skal så langt ud med det, og så når man råber og skriger ikke også, ved I hvad altså 'jeg har behov for hjælp', og det hjælper ikke, at du sender en mere ned om dagen, for det er der ikke plads til dernede. Så, ja, der hjalp det jo så først, da ens kollegaer de begyndte 'og nu' (Interview 3, 45:48-46:52).

Modsat Benjamins (FL) og Dortes (FX) fortællinger viser Pouls (T) fortælling, at de timelønsansatte ikke på samme måde imødekommes, når de oplever et væsentligt arbejdspress. Han udtrykker netop, at man ganske vist godt kan gå til sin leder, men at "det bliver ikke taget alvorligt", hvilket tyder på en lav grad af Kooperation og autonomi fra ledelsens side. Han siger i samme forbindelse, at Kooperationen i stedet kommer fra kollegaerne, som netop råber "vagt i gevær" samt hjælper med konflikten og agerer støtte for den ramte kollega. Poul (T) kommer med et eksempel, hvor hans arbejdsopgaver hobede sig op, hvortil han siger "og jeg kunne fandme ikke følge med", hvor det bliver tydeligt, at der er tale om alt for høje jobkrav. Her var han gået til sin leder og sagt "jeg har behov for hjælp", men var ikke blevet lyttet til af ledelsen. Han siger herefter, at han "kom og havde ondt i maven om morgenen og alt muligt", hvilket kan være et symptom på udbrændthed og stress som følge af for høje jobkrav og lave jobressourcer (Karasek & Theorell, 1990: 32; Agervold, 1998: 160; Bakker & Demerouti, 2007: 313). Han tilføjer her, at "det er utroligt, at man skal så langt ud med det, og så når man råber og skriger ikke også", hvor han henviser til en manglende forståelse fra ledelsens side, som ikke udviser en

højere grad af Kooperation. Yderligere siger han "der var det sgu mine kollegaer, der sagde, 'nu stopper festen', ikke også og gik til *navn* (lederen, red.) med det", hvilket indikerer, at det først er når, kollegaerne står sammen over for lederen, at der bliver taget hensyn til den udbrændte medarbejder. Det modsiger i høj grad værdierne om "Blik for mennesker" (billede 1), "Vi skal passe på hinanden" (billede 2) og "Sammenholdet" (billede 3), som tidligere beskrevet (jf. afsnit 7.1.1 Intern omrokering; 7.1.3 Arbejdstider).

Mens Liv (T) fortæller Poul (T), at hun godt husker episoden ved at svare "ja", da han spørger hende, supplerer Lene (T) yderligere Pouls (T) fortælling i følgende fortælling, der kommer i forlængelse af Pouls (T):

Lene: Der har jeg lige en kommentar, for jeg har en sætning, som jeg har hørt fra en af de nyeste ansatte, som har været her i en 3 år *fortæller personens stilling* (en leder, red.), som har udtalt i en af de første møder, han skulle være til i en af de grupper, han skulle være *fortæller personens stilling* (leder, red.) for 'jeres liv det kommer ikke mig ved, det rager ikke mig' (...) Ja, så er det sagt [**Poul:** ja ja] og jeg vil sige, hvis jeg kommer og siger til manden i dag, 'jeg har det rigtig rigtig dårligt, der er sket det og det for mig, jamen der er et eller andet, der er kuldsejlet fuldstændig', så kan han stå at sige 'jamen hvad rager det mig, du er på arbejde'. Det er faktisk sådan, de har lagt det ud (Interview 3, 47:32-48:12).

Lenes (T) fortælling beskriver en leder, som udviser en meget lav grad af Kooperation. Hun fortæller, at hun har overhørt ham sige, at hans medarbejders liv "rager ikke mig", hvilket udviser mangel på både anerkendelse, støtte, nærhed og i særdeleshed også respekt. Hun bekræfter derved også Pouls (T) fortælling ved at sige, at hvis hun gik til lederen og sagde, at "jeg har det rigtig rigtig dårligt", så ville lederens svar ifølge Lene (T) forventeligt være "jamen hvad rager det mig, du er på arbejde". Både Lene (T) og Pouls (T) fortællinger om ledelses håndtering af medarbejdere, der oplever for høje jobkrav, indikerer i høj grad, at værdierne "Blik for mennesker" (billede 1) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2) ikke efterleves i organisationskulturen. I tidligere eksempler i afsnittet om intern omrokering, kunne det ellers udledes, at værdierne var blevet til en grundlæggende antagelse i organisationskulturen, da den synes efterle-

vet og praktiseret i høj grad fra ledelsens side. Dog tegner de timelønsansatte et helt andet billede af det, da de slet ikke oplever at blive mødt af deres ledere, som både Benjamin (FL) og Dorte (FX) ellers beskriver (jf. afsnit 7.1.1 Intern omrokering).

Lindab har også følgende værdi: "For a better climate", som Theis (TL) fortæller om i interview 2. Her siger han blandt andet, at det omhandler, at der skal være et sundt indeklima både fysisk og psykisk. Derudover taler "for a better climate" også ind i diskursen om Lindab som en virksomhed, der producerer ventilationssystemer- og udstyr.³⁵ Ovenstående fortællinger fra de timelønsansatte indikerer dog, at ledelsen ikke efterlever deres værdier om hverken et bedre indeklima, et blik for mennesker eller at de i Lindab skal passe på hinanden. Også Georg (T) fortæller på et tidspunkt i fokusgruppeinterview 3, at han og Lene (T) er med en i væksthusgruppe, der undersøger netop 'det menneskelige' på arbejdspladsen³⁶, hvortil han siger:

Georg: (...) der har faktisk kørt spørgeskemaer rundt på samtlige af Lindabs afdelinger i Danmark (...), og det viser sig, at mange af de ting, som går igen, det er et ledelsesproblem (Interview 3, 15:30-15:55).

Georgs (T) fortælling pointerer netop, at det ikke blot er Lenes (T) eller Pouls (T) oplevelse, at der er et ledelsesproblem, men at det faktisk er en generel opfattelse i organisationen. Omvendt står Theis' (TL) fortælling fra tidligere i kontrast hertil, da han netop fortalte, at den anerkendelse og støtte, han oplevede som timelønsansat i produktionen, var en af primærårsagerne til, at han valgte at "gå længere end bare at arbejde i produktionen (som timelønnet, red.)" (jf. afsnit 7.1.2 Omsorg). Vi udleder altså, at der er en markant forskel i, hvordan de timelønsansatte over for de funktionæransatte oplever graden af Kooperation fra ledelsen. Ligesom vi udleder en stor forskel på medarbejdernes oplevelse af graden af både autonomi og Kooperation fra ledelsens side.

³⁵ Interview 2, 19:40-20:00

³⁶ Interview 3, 15:10-15:29

7.4 Socialisering

Følgende analyseafsnit vil omhandle medarbejdernes oplevelse af det sociale aspekt i Lindab. Afsnittet inddeles i fire underafsnit om henholdsvis *Lindab-familien*, *Lindab-klubben*, *Jubilæer* og *Lindab-ånden*.

7.4.1 Ét Lindab

Som det også fremgår af vores præanalyse (jf. afsnit 6. Præanalyse), har alle deltagerne i fokusgruppinterview 3 været ansat i Lindab i mange år. Da vi på et tidspunkt spørger dem om de har oplevet nogle situationer, hvor de ikke har kunnet sige ja til ekstra arbejde, svarer Liv (T) ”Ja”³⁷ og siger efterfølgende:

Liv: Vi har været herude fra 20 til 27 år, så vi er jo nærmest vokset op herude jo (griner), altså det er jo en stor del af vores liv, der har foregået herude, og det er også ligesom med kollegaerne ikke også, det er jo rigtig rigtig mange år, man har været sammen

Lene: Vi er gået hen og er blevet en lille familie

Liv: Ja, det er nærmest sådan en lille Lindab-familie for de gamle herude (griner) (Interview 3, 8:46-9:15).

I fortællingen beskriver Liv (T), hvordan arbejdet i Lindab er blevet en stor del af deres liv, eftersom de har været ansat der i så mange år. Andersen (2013) beskriver i teorien om kognitiv kapitalisme netop, hvordan arbejdet i dag er blevet et sted, som er identitetsskabende, men at dette særligt gælder inden for relationelt og vidensarbejde (Andersen, 2013: 27-28). De time-lønsansatte hører imidlertid ikke til denne kategori, og på baggrund af at Liv (T) fortæller ”så vi er jo nærmest vokset op herude”, udleder vi også, at hun henviser til, at det snarere er tiden, der er lagt i organisationen, som har været identitetsskabende og ikke selve arbejdsopgaverne. Lene (T) supplerer Livs (T) fortælling ved at sige, at de ”er gået hen og er blevet en lille familie”, hvilket ligeledes kan indikere, at medarbejderne henter en del af deres identitet i Lindab, da det typisk er i familielivet og opvæksten, der danner rammerne for en stor del af ens identitet. Liv (T) er enig i Lenes (T) udsagn og kalder det ”en lille Lindab-familie”. ’Lindab-familien’ henviser

³⁷ Interview 3, 8:35-8:46

yderligere til, at der i Lindab er en kultur, hvor man drager omsorg for hinanden, men kan samtidig også indikere, at den familiære organisationskultur fungerer som en 'organisatorisk lim', der holder sammen på organisationen og som medvirkende til en identitetsdannelse hos organisationsmedlemmerne, hvilket Livs (T) udsagn omkring "vi er jo nærmest vokset op herude" også bekræfter (Flamholtz & Randles, 2012: 79-82; Schein, 1994: 28-30). Også Benjamin (FL) fortæller i interview 1 om 'Lindab-familien':

Benjamin: Man har kaldt det Lindab-familien, altså fordi det er vores anden familie. Det er her, vi bruger lige så mange vågne timer, som vi gør derhjemme, altså nogle gange mere jo (Interview 1, 11:13-11:22).

Benjamins (FL) fortælling kan indikere, at organisationsmedlemmerne opfatter sig som én samlet helhed i organisationen, idet han på samme måde som de timelønsansatte nævner, hvordan Lindab opleves som "vores anden familie" (Martin, 1992: 53; Jaffee, 2001: 28-30; Flamholtz & Randles, 2012: 79-82). Liv (T) siger dog, at det er blevet en familie "for de gamle herude", hvilket indikerer, at ikke alle organisationsmedlemmerne er en del af familien. Vi antager her, at Liv (T) omtaler de ældre medarbejdere med høj anciennitet, hun er "vokset op med" i Lindab. Omvendt opfatter Benjamin (FL) sig også som en del af 'Lindab-familien' på trods af, at han er i slutningen af 20'erne og 'blot' har været ansat i organisationen i 7 år. Her kan man antage, at Benjamin (FL), som repræsenterer de funktionæransatte, henviser til, at alle i Lindab opfattes som en del af den samlede familie uagtet medarbejdernes anciennitet, mens de timelønsansatte i stedet muligvis opfatter medarbejdere med høj anciennitet i deres eget team som en del af familien. Her kan man formode, at de timelønsansatte altså ikke oplever at føle sig som en del af den samlede 'Lindab-familie' men som en særskilt familie i form af den subkultur, de er en del af.

Ligesom Liv (T) begrundes Benjamin (FL) også det familiære forhold til Lindab i mængden af tid, han bruger i organisationen. Når han siger, at han bruger lige så mange vågne timer på sit arbejde, som han gør derhjemme, tegner det et klart billede af, at Benjamin (FL) bruger meget tid i organisationen, hvilket bekræfter Andersens (2013) teori om, at organisationen er et sted, hvor Benjamin (FL) repræsenterer, konstruerer og bekræfter sin identitet (Andersen, 2013:

27-28). Yderligere henviser det også til, at han som tidligere beskrevet (jf. afsnit 7.1.3 Arbejdstider) kan have svært ved at lægge arbejdet fra sig. Dette kommer særligt til udtryk, da han tilføjer "nogle gange mere jo", hvilket i så fald betyder, at han bruger markant flere timer end de 'normale' 37 timer på sit arbejde. Dette kan indikere, at Benjamin (FL) netop forsøger at 'opnå verden', hvortil Rosa (2017) beskriver, at det er målet i det senmoderne samfund; at blive hurtigere, bedre og få og opnå mere. Rosa beskriver yderligere, at for at man som arbejdende kan være i 'hamsterhjulet' af acceleration og vækst, er det vigtigt, at der er en form for resonans, hvilket netop kan være gode kollegiale forhold (Rosa, 2017: 444-452). Dette kan eksempelvis være en høj grad af Kooperation, hvilket vi antager 'Lindab-familien' netop udgør, da en 'familie' typisk er kendetegnet ved anerkendelse, respekt, omsorg, nærhed og en formel organisering af uformel karakter. Benjamin (FL) bekræfter denne tese, da han efterfølgende siger, at man ofte bliver gode venner med sin gruppe³⁸. Fortællingen om 'Lindab-familien' indikerer, at der kan være tale om en klankultur i Lindab, da denne kulturtype netop er kendetegnet ved at ligne en familie-struktur. Derudover er klankulturen kendetegnet ved et højt medarbejderengagement, samt at medarbejderne deler meget af sig selv (Cameron & Quinn, 2006: 41-42), hvilket, vi udleder, finder sted i Benjamins (FL) tilfælde.

Selvom der bliver fortalt om 'Lindab-familien' i alle tre fokusgruppeinterviews³⁹, så er der alligevel indikationer på, at der ikke er tale om en familie af 'ubetinget kærlighed', men snarere et familiært forhold, hvor der ligesom i traditionelle familier kan opstå konflikter. På et tidspunkt i fokusgruppeinterview 1 bliver der nemlig talt om mobning i Lindab, hvor Dorte (FX) fortæller, at det er mange år siden, at der var en situation med mobning, som den øverste ledelse fik sat en stopper for⁴⁰. Herefter tilføjer hun:

Dorte: Selvfølgelig skal der nok være noget i det små måske. Vi kan ikke elske alle sammen. Sådan er det (Interview 1, 5:07-5:11).

Også i fokusgruppeinterview 3 fortæller medarbejderne:

³⁸ Interview 1, 11:13-11:32

³⁹ Interview 1, 11:13-11:22; Interview 2, 25:43-26:31; Interview 3, 8:46-9:15

⁴⁰ Interview 1, 4:27-5:06

Liv: Der er selvfølgelig nogle kollegaer, man ser mere end andre, fordi nogle arbejder helt ovre i en anden hal, ja dem ser man ikke

Poul: Der er også nogle kollegaer, man kan bedre med end andre, sådan vil det altid være på en arbejdsplads

Liv: Vi elsker ikke hinanden alle sammen [**Poul:** Nej], det kan ikke lade sig gøre

Poul: Det kan ikke lade sig gøre nej (Interview 3, 24:01-24:19).

Både Dorte (FX), Liv (T) og Poul (T) fortæller altså, at de ikke elsker hinanden alle sammen. Dette står derfor i kontrast til beskrivelsen af organisationskulturen som en 'familie' eller 'organisatorisk lim' (Flamholtz & Randles, 2012: 79-82), hvis det ikke gælder for alle medlemmerne af organisationen. Omvendt er der i dette tilfælde tale om en meget stor organisation, hvor de, som Liv (T) beskriver, er spredte, hvilket hun også benytter som argument for, hvorfor de ikke 'elsker hinanden alle sammen'. Poul (T) tilføjer ligeledes, at "sådan vil det altid være på en arbejdsplads", hvilket nedtoner fortællingen om, at de ikke elsker hinanden alle sammen, fordi sådan er det jo på 'alle arbejdspladser'. Dog er der med hele 'familiediskursen' indikationer på, at der i organisationen er en høj grad af Kooperation kollegaerne imellem i de forskellige subkulturer, da alle deltagerne i de tre fokusgruppeinterview netop fortæller om 'Lindab-familien'⁴¹. Selvom både Dorte (FX), Liv (T) og Poul (T) fortæller, at de ikke kan elske alle sammen, fortæller Theis (TL) heroverfor i interview 2, at han ser organisationen som "ét Lindab" (Interview 2, 25:43-26:31). Derudover kommer han senere i interviewet med følgende fortælling:

Theis: En stor del af de ting jeg laver i min fritid, dem laver jeg faktisk med folk fra produktionen og og salgskontoret, og jeg har mange gode venner herude, som jeg dyrker i min fritid. Det ved jeg, der er mange andre herude...

(afbrydes af K)

K: (...) Det er vel primært jer ledere? Eller er det ikke det?

Theis: Næ, det er faktisk mest dem fra produktionen, jeg mødes med

K: Altså også timelønnede ansatte?

⁴¹ Interview 1, 11:13-11:22; Interview 2, 25:43-26:31; Interview 3, 8:46-9:15

Theis: Ja ja (Interview 2, 43:16-44:00).

Ovenstående fortælling indikerer, hvordan Lindab også er blevet en del af Theis' (TL) identitet, hvor han også er sammen med sine kollegaer uden for arbejdet. Idet han siger, at han har "mange gode venner" i Lindab, taler det også ind i, at der i Lindab er et familiært forhold, hvor kollegaerne bliver gode venner. Med andre ord er Lindab præget af en organisationskultur med en høj grad af Kooperation, hvor medarbejderne har en indbyrdes social kontaktflade af uformel karakter. Ovenstående fortælling om at kollegaerne kan mødes på tværs af funktion og også hierarki i deres fritid, vidner derudover om en flad organisationsstruktur, hvor der ikke er store skel mellem de ansatte i organisationen (Cameron & Quinn, 2006: 41-42). Dette kommer især til udtryk, idet Theis fortæller, at han anser de timelønsansatte i produktionen som sine venner, men også da han fortæller, at det primært er dem fra produktionen, han mødes med, selvom han jo netop er leder for mange af dem (jf. afsnit 6. Præanalyse).

Efterfølgende spørger vi i interview 2, om de timelønsansatte også har meget med salgsafdelingen og de andre funktionæransatte at gøre uden for arbejdet. Her svarer Theis (TL), at der ikke bliver gjort forskel på, om man er funktionær eller timelønnet, og at han synes, at alle er gode til at mødes på tværs i deres fritid. Han kommer efterfølgende med et eksempel om en cykelklub arrangeret af medarbejderne i Lindab⁴², hvortil han fortæller:

Theis: Her bliver der ikke skelnet på, om du er kvalitetschef eller fejedreng (griner) det er egentlig ligemeget (Interview 2, 44:23-44:30).

Benjamin (FL) fortæller også om cykelklubben i fokusgruppeinterview 1:

Benjamin: Der er jo ved at starte, det er som om der er ved at starte lidt mere op end der gjorde for 5 år siden [**Dorte:** ja]. Nu har vi også et par stykker inde fra kontoret og lidt, også økonomichefen og nogle andre der faktisk kører Mountainbike, og vi er faktisk ved at starte sådan en lille mountainbikeklub, hvor vi tager et par gange i året, hvor vi tager nogle steder hen og prøver nogle baner af [**Dorte:** fedt ja], og vi ender med at sidde at spise og få nogle øl også [**Dorte:** det er super].

⁴² Interview 2, 44:01-44:22

Så der er ved at starte sådan noget op igen (Interview 1, 19:14-19:36) .

Når Theis (TL) fortæller, at han selv primært ses med de timelønsansatte fra produktionen i sin fritid, og at der i cykelklubben ikke bliver skelnet på, om man er "kvalitetschef eller fejedreng" henviser det igen til den flade organisationsstruktur. Omvendt mener vi, at hans ordvalg af "fejedreng" alligevel tyder på, at der altså *er* et hierarkisk skel i dagligdagen. Theis (TL) vælger sandsynligvis at benytte dette ord for at tydeliggøre, at der ikke er forskel på 'de laveste rangerende i Lindab' og andre i organisationen, når de mødes på tværs i fritiden. Benjamin (FL) fortæller også om cykelklubben, hvortil han siger, at der er folk "inde fra kontoret" og "også økonomichefen og nogle andre" med. Selvom Theis (TL) tydeliggjorde, at klubben var for alle cykelinteresserede på tværs i Lindab, beskriver Benjamin (FL) altså snarere klubben som en klub for de funktionæransatte på kontoret. Han tydeliggør dog også, at det er på tværs af organisationens formelle hierarkiske struktur. Derudover er det muligt, at "nogle andre" dækker over de timelønsansatte, som i så fald også er inkluderet i klubben, selvom dette ikke fremgår tydeligt af Benjamins (FL) fortælling.

Benjamin (FL) fortæller som Theis (TL), at det er medarbejderne selv, der har startet cykelklubben, hvilket kan indikere, at de som medarbejdere har et større behov for at være sociale med deres kollegaer. Alligevel beskriver Benjamin (FL) også, at de tager afsted "et par gange i året", hvorfor det altså ikke er ofte, at klubben mødes. Dette kan både skyldes, at de allerede oplever en høj grad af Kooperation i deres arbejdsliv, og at de derfor ikke har behovet for at mødes uden for arbejdet, ligesom det kan skyldes manglen på tid, som mange mennesker oplever i dag (jf. afsnit 3.1 Arbejdsliv i det senmoderne samfund). Ud fra Benjamins (FL) fortælling fungerer cykelklubben som mere end en motionsklub, da det også er et sted, hvor han er social med sine kollegaer, hvilket kommer til udtryk, da han siger "og vi ender med at sidde og spise og få nogle øl". Dorte (FX) virker også begejstret for deres sociale initiativ, da hun flere gange bekræfter Benjamin (FL) ved både at sige "fedt ja" og "det er super", når han fortæller om klubben. Idet klubben kun mødes et par gange om året, kan dette vidne om, at der for særligt Theis (TL) er et større behov for at være social med kollegaerne, da han blandt andet siger, at "en stor del af de ting jeg laver i min fritid, dem laver jeg faktisk med folk fra produktionen og salgskontoret" ligesom han også siger, at han 'dyrker sine venner i sin fritid'.

7.4.2 Lindab-klubben

Udover cykelklubben findes der også en social klub for alle ansatte i Lindab, som deltagerne i alle tre fokusgruppeinterviews kommer ind på. 'Lindab-klubben' styres af frivillige medarbejdere, og alle medarbejdere i organisationen betaler automatisk til klubben gennem deres løn hver måned, medmindre det aktivt fravælges.⁴³ Theis (TL) fortæller i interview 2, at han er en del af klubbens bestyrelse og fortæller, at klubben kan indeholde:

Theis: (...) alt lige fra at køre go-kart, til julefrokoster, til bridgewalking og linedance og whatever (Interview 2, 15:33-15:40).

Efterfølgende tilføjer Per (TI):

Per: Der mødes vi lige, kan man sige, uanset hvilken position vi har i firmaet. Der mødes vi så om den ene ting, hvis vi så er ude at køre go-kart, jamen så kører vi også mod chefen, ikke [**Theis:** ja ja] på lige fod med alle og sådan er det (Interview 2, 15:50-16:06).

Senere i interviewet siger Theis (TL) også:

Theis: Det er en af de ting som Lindab-ånden er og vores Lindab-klub. Det er lige præcis det der med, at vi er lige (Interview 2, 44:33-44:40).

I ovenstående fortælling beskriver Per (TI) og Theis (TL), hvordan alle medarbejdere mødes lige i 'Lindab-klubben'. Som i ovenstående afsnit om 'Ét Lindab' indikerer det, at der er en flad hierarkisk organisationsstruktur, når de mødes "på lige fod", og de timelønsansatte også kører "mod chefen". Dette taler ind i (skue)værdien om, at man i Lindab er på samme hold jf. plakaten om "Sammenholdet" (billede 3), ligesom 'Lindab-klubben' vidner om, at der er en kultur, hvor man er sociale sammen kollegaerne imellem, hvilket der ligefrem opfordres til fra organisationens side i den forstand, at medarbejderne aktivt skal melde sig ud af klubben, hvis ikke de ønsker at være en del af den. Derudover vidner det om, at medarbejderne kan mødes på tværs af hierarki men også om, at der uden for arbejdstiden findes en høj grad af Kooperation i

⁴³ Interview 1, 17:00-17:57; Interview 2, 15:05,14:49

'Lindab-klubben', hvor medarbejderne kan danne en social kontaktflade af mere uformel karakter med blandt andet ledelsen. Omvendt indikerer Pers (TI) fortælling også, at der i den daglige arbejdsgang netop *er* et hierarkisk skel, da Per (TI) beskriver, at "dér (i 'Lindab-klubben', red.) mødes vi lige" og "uanset hvilket position vi har i firmaet", hvilket, vi mener, henviser til, at der *er* en forskel på, hvordan Kooperationen udspiller sig mellem de forskellige positioner i det daglige kontra uden for arbejdet. I fokusgruppeinterview 3 taler de timelønsansatte også om 'Lindab-klubben', hvortil Liv (T) fortæller:

Liv: Nej nej det er sådan, når der er arrangementer, ja så er vi sammen, så er tonen, den er okay og fin [**Lene:** ja] og ja (Interview 3, 29:40-29:52).

Mens Theis (TL) og Per (TI) begge fortæller om 'Lindab-klubben' som et sted, hvor alle er lige, så nedtoner Liv (T) beskrivelsen af dette, idet hun siger "så er tonen, den er okay og fin og ja". At tonen er "okay og fin" henviser ikke til, at det er et sted, hvor man er 'lige' og sociale på en uformel måde, men det indikerer snarere, at de blot 'får det til at fungere' på tværs. Dette tyder ligeledes på, at der altså er et større hierarkisk skel på tværs i organisationen, ligesom oplevelsen heraf kan være forskellig alt efter hvilken position, man besidder i organisationen. Liv (T) repræsenterer netop de timelønsansatte medarbejdere i produktion og lager, hvorfor hun med rette kan opleve skellet mellem hende og ledelsen større end eksempelvis Theis (TL), der er produktionsleder og dermed hierarkisk højere positioneret i forhold til Liv (T).

I fokusgruppeinterview 1 fortæller medarbejderne også om 'Lindab-klubben' og nævner, at det er en klub som størstedelen af organisationens medlemmer er med i⁴⁴. Herefter kommer Benjamin (FL) med følgende fortælling om 'Lindab-klubben':

Benjamin: Der møder man også nogle gange nogen. Altså inden jeg kom ud på lageret og var lagerleder derude, jamen så var der jo, der sad jeg meget inde på kontoret og var måske meget ude i produktionen, men snakkede egentlig mest med produktionscheferne og ikke så meget med de unge mennesker, som var derude, for der var nogle unge mennesker derude, men der var lidt en bro imellem og der kan sådan en klubbetur være med til at åbne

⁴⁴ Interview 1, 17:00-17:56

op [**Dorte:** ja meget] for sådan noget [**Linnea:** ja], når man får snakket med dem (Interview 1, 17:57-18:18).

I ovenstående fortælling kommer det til udtryk, hvordan 'Lindab-klubben' kan være med til at skabe bedre sociale relationer på tværs i de forskellige afdelinger i organisationen. Når Benjamin (FL) fortæller, at der er "lidt en bro imellem" henviser han til, at der i det daglige er en afstand mellem de timelønsansatte og funktionæransatte. I en tidligere fortælling fortalte Benjamin (FL), om dengang han i starten af 20'erne startede som elev i Lindab, hvor han savnede kollegaer på sin egen alder – nogle der var 'med på den moderne snak' og 'flere unge at tage en øl med i byen'⁴⁵. Det er derfor interessant, at han i denne fortælling siger, at han snakkede mest med produktionscheferne og "ikke så meget med de unge mennesker (...) for der var nogle unge mennesker derude". Dette tydeliggør det hierarkiske skel, som findes i organisationen, der ikke kun gælder fra medarbejder til leder, men især fra funktionær til timelønsansat, da Benjamin (FL) fortæller, at det var "inden jeg kom ud på lageret og var lagerleder derude". Når han fortæller, at "der kan sådan en klubbetur være med til at åbne op for sådan noget", tyder det på, at 'Lindab-klubben' for ham har været et sted, hvor han har kunnet øge niveauet af Kooperation ved at få en større social kontaktflade til andre unge kollegaer i organisationen. Dette kan også være en strategi ovenfra, at medarbejderne skal lære hinanden at kende på tværs med henblik på at mindske skellet i dagligdagen og øge samarbejdet på tværs samt afhjælpe barrierer for produktiv kommunikation (Berg & Wilderom, 2004: 674), hvilket også taler ind i værdien om "Sammenholdet" (billede 3). Derudover vil den forhøjede grad af Kooperation gennem 'Lindab-klubben' være en jobressource for medarbejderne, der netop kan være med til at øge trivselen på arbejdspladsen.

I fokusgruppinterview 3 kommer deltagerne også med følgende fortælling om 'Lindab-klubben':

Liv: En ting jeg synes, og ret mig lige, hvis I ikke er enige, men når der er arrangementer, er det ikke sådan de mest samme, der deltager hele tiden, der er alligevel en stor skare, som man aldrig får med [**Lene:** ja]...

(afbrydes af Trine)

⁴⁵ Interview 1, 11:31-11:59

Trine: ...Det oplevede vi så til portvinsaften, den dag de holdte det, der var der rigtig mange med som normalt ikke er med til de arrangementer. Og det synes jeg i grunden var skide hyggeligt [**Liv:** ja ja], at der lige pludselig var mange [**Liv:** ja ja] man normalt ikke så

(...)

K: Nu siger I, at der var mange, der ikke var med, er det fra produktionen eller er det sådan lidt over det hele, I siger eller tænker?

Trine: Det er mange fra produktionen (...) af dem jeg har med at gøre, der er mange af dem, som ikke er med til de arrangementer

(folk snakker kort i munden på hinanden og Lene får ordet)

Lene: Jamen jeg hører tit at folk de siger, at 'jamen vi har et liv uden for Lindab', men altså så er der også det der med interessen i at

Liv: Være sammen med kollegaerne under andre forhold end lige når vi skal arbejde

Lene: Og det gør altså også et eller andet, at man kan

Liv: Ja, det at man møder hinanden uden for arbejdstid ikke, det giver lidt andet også (Interview 3, 35:27-36:50).

På trods af at 'Lindab-klubben' er for alle, og Benjamin (FL) fortæller, at langt de fleste medarbejdere er med i klubben, så fortæller Liv (T), Trine (T) og Lene (T), at der er "en stor skare, som man aldrig får med". Yderligere siger Trine (T), at det typisk er medarbejderne fra produktionen, som ikke deltager i arrangementerne. Dette kan på den ene side skyldes, at medarbejderne i produktionen måske ikke føler, at det er en klub, hvor "alle er lige", som Theis (TL) og Per fortalte, men at det snarere er et sted, hvor tonen er "okay og fin" på tværs, som Liv (T) beskrev det. På den anden side kan det også være et udtryk for, at de timelønsansatte ikke på samme måde har et behov for at socialisere sig uden for arbejdet, og som Lene (T) udtrykker det, at nogle siger, at de også "har et liv uden for Lindab". Dette kan modsige værdien om "Sammenholdet" (billede 3), hvor medarbejderne burde være én enhed – eller som Theis (TL) beskriver det "Ét Lindab" (Interview 2, 25:43-26:31), da det i høj grad kan indikere, at ikke alle

medarbejdere ønsker at tage del i fællesskabet. Yderligere kan det også skyldes en mangel på kognitiv kapitalisme, at de timelønsansatte ikke længere inddrager deres personlighed i deres arbejdsliv (Andersen, 2013: 27). I og med de timelønsansatte tidligere har givet udtryk for, at de blot er 'et nummer' og 'ikke et menneske med et navn' (jf. afsnit 7.2.3 Kontrol af medarbejdere), så kan det være, at de medarbejdere, der ikke ønsker at deltage i arrangementerne, anser det som unødvendigt at blande ens personlige liv med arbejdslivet og kollegaerne til arrangementer uden for arbejdet, når nu de ikke i dagligdagen anerkendes som mennesker i arbejdet. Derfor er der altså ikke nødvendigvis tale om, at medarbejderne ikke er en del af "Sammenholdet", når de er på arbejde, men derimod blot at de ikke ønsker at være en del af 'Lindab-sammenholdet' i deres fritid også.

Da Trine (T) fortæller om portvinsaftenen, og hvordan der kom en masse af de kollegaer, der normalt ikke deltager, tilføjer hun "og det synes jeg i grunden var skide hyggeligt". Hertil svarer Liv (T) "ja ja", hvorfor både Liv (T) og Trine (T) faktisk giver udtryk for et socialt behov, hvor de gerne vil mødes med deres kollegaer uden for arbejdstiden. Liv (T) tilføjer yderligere, at "det at man møder hinanden uden for arbejdstid ikke, det giver lidt andet også", hvormed de giver udtryk for et behov for en højere grad af Kooperation. Dette kan også være et udtryk for coping (Lazarus & Folkman, 1984: 141-142), at de ønsker en større social kontaktflade af uformel karakter til deres kollegaer for at kompensere for deres lave grad af autonomi (jf. afsnit 7.1.3 Arbejdstider; 7.2.3 Kontrol af medarbejdere; 7.3.2 Indflydelse på beslutninger; 7.3.3 Indflydelse og regulering af arbejdsbelastninger). Ifølge Agervold (1998) kan det at øge én af kernefaktorerne netop være en måde, hvorpå medarbejderne kan skabe en balance mellem jobkrav og jobressourcer, hvis der forekommer en lav grad af en anden kernefaktor (Agervold, 1998: 106-155). Da både Liv (T) og Trine (T) ud fra ovenstående fortælling giver udtryk for, at de synes, at det er ærgerligt, at folk ikke deltager, så kan det medvirke til, at Liv (T) og Trine (T) ikke kan øge graden af Kooperation alene, hvis ikke deres kollegaer ønsker at deltage. Derved vil graden af både autonomi og Kooperation forblive lav, når ikke deres kollegaer er en del af "Sammenholdet" (billede 3) uden for arbejdet.

7.4.3 Jubilæer

I fokusgruppelinterview 1 og 2 bliver der også talt en del om jubilæer i Lindab. Både Benjamin (FL) og Dorte (FX) fortæller flere gange, at organisationen er kendetegnet ved en høj anciennitet, hvorefter Dorte (FX) siger, at gennemsnitsalderen i Lindab er "vældig høj".⁴⁶ Hun uddyber dette ved at opremse:

Dorte: I februar måned har vi tre 25-års jubilæer, i april har vi tre 25-års jubilæer, i august har vi tre 25-års jubilæer, i september har vi én [**Benjamin:** ja] (Interview 1, 12:24-12:36).

Hun beskriver efterfølgende, hvordan virksomheden fejrer medarbejdernes jubilæer med en reception med mad og vin i kantinen, hvor alle medarbejdere inviteres, hvis jubilæren ønsker dette. Derudover fortæller hun, at jubilæren må invitere 20 private gæster, ligesom der inden receptionen er et brunchbord med bobler og morgenkaffe, som jubilæren holder med direktøren og de private gæster. Her modtager jubilæren ligeledes en pengegave af virksomheden.⁴⁷ Derudover fortæller Dorte (FX) senere i interviewet:

Dorte: Vi gør også det faktisk til 25-års jubilæer, når der er morgenkaffe, hvis det nu er en mandlig kollega, eller en kvindelig kollega der har jubilæum, når de så kommer til morgenkaffe, så får manden en, vi har sådan en vinspand, en spand med tre flasker vin, og så siger chefen 'tak for lån af din bedre halvdel i 25 år'. Er det manden, der har jubilæum, får konen en buket blomster med tak for lån af manden i 25 år (Interview 1, 23:39-24:04).

Ovenstående fortælling indikerer, at der i forbindelse med fejring af jubilæer findes en høj grad af anerkendelse og Kooperation fra ledelsens side. Dette både på baggrund af den store fejring med både morgenkaffe, reception og gaver sammenholdt med Dortes (FX) fortælling om, hvordan ledelsen faktisk også takker 'den bedre halvdel' ved at give en gave, henviser igen til både Theis (TL), Benjamin (FL) og Dortes (FX) fortællinger om, at medarbejderne i Lindab er 'til låns ved deres familier' (jf. afsnit 7.1.2 Omsorg). Dette indikerer også, at der er elementer af en klan-kultur, hvor virksomhedens forpligtelser over for medarbejderne vægtes højt (Cameron & Quinn, 2006: 41-42).

⁴⁶ Interview 1, 12:24-13:55

⁴⁷ Interview 1, 12:24-13:55

I ovenstående afsnit om 'Lindab-klubben' kom det til udtryk, at der for blandt andet Trine (T) og Liv (T) var et behov for at mødes i højere grad udenfor arbejdstid (jf. afsnit 7.4.2 Lindab-klubben). I fokusgruppeinterview 2 fortæller Theis (TL), at medarbejderne i høj grad kan indgå i fejring af jubilæer på tværs af afdelingerne:

Theis: Vores jubilæer ikke også ikke og sådan noget, der er det jo, vi holder det allesammen sammen, hvis det er det, jubilaren ønsker. Direktionen og ja, dem der kører truck på lager, og det er produktionsarbejder [Per: ja] og det er alle, der er med til det (Interview 2, 2:50-3:06).

Theis' (TL) fortælling udspringer faktisk af, at vi spørger ham, om han kan give nogle eksempler på, hvad der er godt ved Lindab.⁴⁸ I og med at hans første indskydelse er at fortælle om disse jubilæer til trods for, at sådan et 25 års jubilæum endnu er 18 år ude i fremtiden for ham (jf. afsnit 6. Præanalyse), så indikerer det, at jubilæerne er noget, som man som medarbejder kan se frem til i organisationen. Selvom hverken Liv (T), Trine (T) eller de øvrige deltagere i fokusgruppeinterview 3 fortæller om jubilæerne, så udleder vi på baggrund af Theis' (TL), Pers (TI), Benjamins (FL) og Dortes (FX) fortællinger, at jubilæerne i høj grad bliver et samlingspunkt for medarbejderne. Især på baggrund af, at Theis (TL) fortæller, at "vi holder det allesammen sammen", og at det er på tværs af både direktionen og "dem der kører truck på lager". I og med at Dorte (FX) fortæller, at de har rigtig mange jubilæer i Lindab, kan disse altså - ligesom med 'Lindab-klubben' - blive en måde, hvorpå ledelsen både kan vise anerkendelse over for jubilaren og familien samt en måde, hvorpå ledelsen kan øge niveauet af Kooperation ved at samle medarbejderne i en uformel kontekst, så de får mulighed for at skabe en større social kontaktflade på tværs af afdelingerne. Det er dog endnu uvist, om det faktisk er alle, der deltager, selvom Theis (TL) fortæller, at 'de alle holder det sammen'. Dorte (FX) og Benjamins (FL) fortællinger går nemlig primært på, at alle *inviteres*. Dog nævner de timelønsansatte i fokusgruppeinterview 3 ikke jubilæerne til trods for, at de alle har en høj anciennitet (jf. afsnit 6. Præanalyse).

⁴⁸ Interview 2, 2:41-2:49

7.4.4 Lindab-ånden

I fokusgruppeinterview 1 spørger vi deltagerne om Lindabs værdier og 'Lindab-ånden'⁴⁹, hvortil Benjamin (FL) og Dorte (FX) kommer med følgende fortælling herom:

Benjamin: Hvis vi skal tage nogle af de gamle værdier, så har det jo altid været, at vi er nede på jorden, der skal ikke være folk, der tror, de er bedre end alle andre, og man skal kunne snakke med alle. Den øverste ledelse skal også kunne snakke med dem nede på gulvet. Det har altid været vigtigt, tror jeg.

Dorte: Orden og klarhed siger vi jo altid og også respekt for hinanden [**Benjamin:** ja] altså, og det jeg tænker også, når de siger Lindabs værdier, det er at man er social [**Benjamin:** ja] altså normal social, og man tager sig af hinanden og man samarbejder og man er en god kollega simpelthen, at man ikke er sådan en person, der siger fra til alt, at man simpelthen er en god kollega (...) og man gør det bedste man kan (Interview 1, 9:41-10:44).

Både Dorte (FX) og Benjamins (FL) fortælling om Lindabs værdier tyder på, at de oplever en kultur, hvor alle er ligeværdige, og hvor ingen skal tro, at de er bedre end andre. Benjamin (FL) fortæller, at det altid har været vigtigt, at den øverste ledelse også kan tale med "dem på gulvet" (de timelønsansatte i produktion og lager, red.). Dorte (FX) er enig med Benjamin (FL) og nævner også, at der er en "respekt for hinanden". Hun tilføjer yderligere, at det også er en værdi i Lindab, at "man er social" og "man tager sig af hinanden og man samarbejder". Dette indikerer, at der forekommer en høj grad af Kooperation i organisationen, som ligeledes stemmer overens med det, som Lindab selv skriver på deres hjemmeside, og som de kalder for 'Lindab-ånden' (billede 8):

⁴⁹ Interview 1, 9:00-9:40

Vi vil være en attraktiv arbejdsplads

Hos Lindab bestræber vi os på at være en arbejdsplads, hvor alle vores medarbejdere møder glæde ind på arbejde og dagligt bidrager til det fællesskab, vi kort og godt beskriver som Lindab-ånden. At vi allerede er godt i gang, understreges af, at Great Place to Work i tre år i træk har kåret Lindab som en af Danmarks bedste arbejdspladser. Vi arbejder dagligt for at sikre, at Lindab forbliver en af landets bedste virksomheder at gøre forretninger med og en af Danmarks bedste arbejdspladser. Du kan læse mere om, at Lindab er en af Danmarks bedste arbejdspladser her.



Tilskynder til mangfoldighed

Lindab-ånden handler blandt andet om respekt, omsorg og lighed. Lindab-ånden og virksomhedens fortsatte succes er bygget på mennesker, som virkelig deler vores engagement i social ansvarlighed. Vi tilskynder forskellighed og behandler medarbejdere uden diskrimination med hensyn til køn, race, religion, alder, handicap, seksuel orientering, nationalitet, politisk overbevisning, fagforeningsmedlemskab, social eller etnisk oprindelse. Alle aktiviteter inden for koncernen skal respektere menneskerettighederne med hensyn til danne, tilmelde sig, eller afstå fra, at være medlem af fagforeninger eller andre organisationer, der deltager i kollektive overenskomstforhandlinger.

Billede 8: (Skue)værdi: Citater om Lindab-ånden fra Lindabs hjemmeside (Lindab, u.å.e).

Både Benjamins (FL) og Dortes (FX) fortælling om værdierne siger med andre ord også, at der skal være både "respekt, omsorg og lighed". Det er dog interessant, at Dorte (FX) nævner, at det er en værdi i virksomheden, at "man ikke er sådan en person, der siger fra til alt", da vi i det tidligere afsnit om 'Lindab-klubben' fik gjort klart i fokusgruppeinterview 3, at der var en stor skare af de timelønsansatte, der ikke deltog i de sociale arrangementer (jf. afsnit 7.4.2 Lindab-klubben). Dette tyder på, at det, at man er, hvad Dorte (FX) betegner som "normal social", ikke er en værdi for alle i organisationen. Dette indikerer altså, at der er flere subkulturer i Lindab, hvor ikke alle deler de samme værdier (Martin, 1992: 12-14). Dog siger Theis (TL), da vi spørger ham, om han kender til 'Lindab-ånden', og hvad den omhandler, at:

Theis: Den er dybt indgroet i Lindab, den er svær at sætte ord på, synes jeg, fordi den er jo ældre, end jeg er i virkeligheden. Men det er det der menneskelige plan, at man skal have det godt, selvfølgelig kvalitet og alle de vigtige ting for at vi kan sælge vores varer, det er i højsædet, men også Lindab-familien, ét Lindab som vi også nogle gange siger, vi skal alle sammen være her, og det er jo det, der gør det her til en god arbejdsplads, det er den der ånd, der er imellem os. Selvom vi

kan blive uvenner, vi er mange mennesker, selvfølgelig er der gnidninger, og nogle råber nogle gange, men når dagen er omme, så har vi det egentlig meget godt alle sammen (Interview 2, 25:43-26:31).

Når Theis (TL) starter med at sige, at ånden er "dybt indgroet i Lindab" og at "den er svær at sætte ord på", indikerer det formentlig, at ånden i følge Theis (TL) er blevet til en grundlæggende antagelse, som eksisterer gennem hele organisationen. Samtidig siger han "det er jo det, der gør det her til en god arbejdsplads, det er den der ånd, der er imellem os" på samme måde som han beskriver ånden som "det der menneskelige plan, at man skal have det godt". Dette henviser igen til, at der skal være en høj grad af Kooperation i form af omsorg, respekt og støtte i organisationen, hvormed 'Lindab-ånden' derfor også kan sættes i forbindelse med værdierne "Blik for mennesker" (billede 1) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2), som også blev beskrevet i det tidligere afsnit om omsorg (jf. afsnit 7.1.2 Omsorg).

Theis (TL) sætter også 'Lindab-ånden' i forbindelse med 'Lindab-familien', hvorefter han tilføjer, at der selvfølgelig er "gnidninger" og "nogle råber nogle gange". At medarbejderne 'nogle gange råber ad hinanden' indikerer dog ikke ligefrem, at der er en høj grad af Kooperation med støtte, respekt, anerkendelse og omsorg, men snarere indikerer det, at der forekommer høje jobkrav, der som tidligere nævnt kan være en konsekvens af den eksterne tilpasning til markedet (Cameron & Quinn, 2006: 39-40; Schein, 1994: 28). Yderligere kan det også ses som værende en konsekvens af præstationssamfundet, hvor medarbejderne er nødt til at følge med det pres, dette udgør (Rosa, 2017: 438-446; Han, 2010: 8-10; Diedrichsen, 2006: 83-84), som kan resultere i, at bølgerne indimellem går højt. Dog er det, at medarbejderne 'nogle gange råber af hinanden', ikke nødvendigvis et udtryk for mangel på Kooperation, da det også kan være et udtryk for, at uenigheder blot udtrykkes mere højlydt i nogle faggrupper, hvilket altså kan være tilfældet i produktion og lager, da Theis (TL) ligeledes afslutter ved at sige, at "når dagen er omme, så har vi det egentlig meget godt alle sammen". Dette sammenholdt med hans beskrivelse af, at 'Lindab-ånden' er "dybt indgroet i Lindab" samt værdierne "Blik for mennesker" (billede 1) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2) står heroverfor i skarp kontrast til de time-lønsansattes fortælling af 'Lindab-ånden' i fokusgruppeinterview 3:

A: Kender I til det begreb der bliver skrevet flere gange på jeres hjemmeside, der hedder Lindab-ånden, er det noget I har hørt...

(afbrydes af Poul)

Poul: ...ved du hvad...

(afbrydes af Liv)

Liv: ...den er væk

Poul: De glemte at lukke døren for flere år siden (Poul og Liv siger i munden på hinanden): "den er fløjet ud"

A: Okay, den fløj ud

Liv: Det lyder så godt, men man skal nok være her for at kunne se, at den er ikke så god, som den har været

Trine: Den var rigtig rigtig god i rigtig rigtig rigtig mange år

Lene: Ja (Interview 3, 32:28-32:56).

Kort efter siger Georg (T) og Lene (T), at de goder de førhen havde, tog deres tidligere direktør med sig, da han forlod organisationen⁵⁰. Herefter tilføjer Lene (T):

Lene: Da han forlod os, der forsvandt den (Lindab-ånden, red.) (Interview 3, 34:19-34:21).

I ovenstående fortælling står det klart, at de timelønsansatte i produktion og lager ikke mener, at 'Lindab-ånden' er dybt indgroet i organisationen, som Theis (TL) ellers fremhæver. Når Trine (T) beskriver den som "den var rigtig rigtig god i rigtig rigtig rigtig mange år" indikerer det, at der altså har været tale om en ånd præget af respekt, omsorg og lighed, som både Dorte (FX), Benjamin (FL), Theis (TL) og Lindab selv beskriver den. Dog er alle de timelønsansatte enige i, at ånden ikke længere eksisterer, og de siger, at "de glemte at lukke døren for flere år siden" så ånden "fløj ud". Lene (T) og Georg (T) tilføjer efterfølgende, at det var i forbindelse med, at den gamle direktør forlod organisationen, at ånden fløj med ham. Liv (T) siger ligeledes, at "man

⁵⁰ Interview 3, 34:07-34:18

skal nok være her for at kunne se, at den er ikke er så god, som den har været”, hvilket som Trines (T) beskrivelse indikerer, at der engang var en rigtig god ånd. Som vi tidligere fandt frem til, oplever de timelønsansatte en lav eller begrænset grad af både autonomi og Kooperation i deres arbejde (jf. afsnit 7.1.3 Arbejdstider; 7.2.3 Kontrol af medarbejdere; 7.3.2 Indflydelse på beslutninger; 7.3.3 Indflydelse og regulering af arbejdsbelastninger), hvilket sætter deres oplevelser i skarp kontrast til de øvrige medarbejders oplevelser i fokusgruppeinterview 1 og 2. Skellet mellem de timelønsansatte og funktionæransatte vidner om, at der ikke er én fælles organisationskultur, men snarere at kulturen er differentieret i flere subkulturer, hvor der er indikationer på, at de timelønsansatte er en del af en markedskultur (Cameron & Quinn, 2006: 39-40), hvor fokus er på at følge markedet og ikke det interne anliggende. Heroverfor er de funktionæransatte snarere en del af en klankultur, hvor der er fokus på fleksibilitet, samarbejde og teamwork (Cameron & Quinn, 2006: 41-42).

7.5 Funktionæransatte versus timelønsansatte

Følgende analyseafsnit vil omhandle skellet mellem de to personalegrupper; ‘funktionærer’ og ‘timelønnede’ i Lindab. Afsnittet vil inddeles i fire underafsnit om henholdsvis *Samarbejdet internt ved de funktionæransatte og de timelønsansatte*, *Samarbejde på tværs af funktionæransatte og timelønsansatte*, *Pauser samt Jargon og omgangstone*.

7.5.1 Samarbejdet internt ved de funktionæransatte og de timelønsansatte

Dorte (FX) fortæller, at der engang skete så meget, at man ikke vidste, hvad kollegaerne lavede, hvor Benjamin (FL) også siger, at der har været en stor omrokning de senere år. Dorte (FX) supplerer og siger, at man gør meget for, at man skal respektere hinanden og hinandens arbejde.⁵¹ Efterfølgende spørger hun Linnea (FE), om hun ikke er enig, hvor Linnea (FE) svarer:

Linnea: Jo, jeg synes man gør meget, men jeg synes, man kan gøre mere.

Dorte: Ja, det kan man sikkert

Linnea: Det synes jeg

⁵¹ Interview 1, 24:54-25:18

K: Hvordan tænker du?

Linnea: Jeg synes, at man kunne være bedre til at give afdelingerne en forståelse, det er måske ikke så meget mellem kontor og lager men mere internt på kontoret mellem afdelingerne, jeg tror nogle gange, så kan afdelingerne mangle, det ved jeg ikke, en viden til at forstå hvorfor en opgave kan være svær i én afdeling, men at man synes, at den burde da være nem set fra en anden afdelings vinkel. Ja, det tror jeg, man kunne gøre lidt mere i. Men ellers så synes jeg, at man gør et rigtig godt stykke arbejde for at respektere hinanden som kollegaer og de opgaver, man sidder med (Interview 1, 25:19-26:03).

Linnea (FE) forholder sig enig med Dorte (FX) men tilføjer, at man godt kunne gøre mere for at skabe en større intern forståelse på kontoret mellem de forskellige afdelinger, hvor vi antager, at hun her henviser til afdelinger som eksempelvis økonomi, marketing og HR. Dette indikerer, at hun savner en grad af Kooperation, der medvirker til en fælles forståelse for hinandens arbejde. Dette kan formentlig være noget, Linnea (FE) italesætter, da hun muligvis har stået i en eller flere situationer, hvor der ikke har været den forståelse for hendes arbejde, som hun har ønsket.

Vi spørger også Theis (TL) og Per (TI) om graden af samarbejde på tværs af produktionen og lager i interview 2, hvor Per (TI) svarer, at de i det daglige ikke har så meget med hinanden at gøre⁵². Herefter siger han:

Per: Så bliver der jo opbygget en speciel kultur derovre (i laden, red.), for de er jo en lille sjat derovre på en 4-5 stykker, og når de ikke er flere, jamen så kommer man helt naturligt lidt tættere ind på hinanden, og så opstår der nogle kutymer derovre og nogle ting og sager (...)

K: Så I er meget adskilte på den måde?

Per: Ja det er det jo. Det er jo en lille fabrik i fabrikken, kan man sige. Hvor vi andre der er vi jo ovre på hovedfabrikken, vi mødes jo på kryds og tværs af afdelingerne og det hele, så det bliver jo, vi har jo et stort, vores berøringsflade er meget større [**Theis:** ja] end deres derovre, som Theis siger 'ovre i laden'. Vi er jo adskilte fra hinanden på den måde (...) (Interview 2, 12:54-13:48).

⁵² Interview 2, 12:26-12:53

Som det tidligere kom til udtryk, fremgår det også i Pers (TI) fortælling, at afdelingerne er meget opdelte i produktion og lager, hvilket kan medvirke til, at man ikke har samme interne forståelse for hinandens arbejde, som også var tilfældet i Linneas (FE) eksempel. Per (TI) beskriver kulturen i laden som et eksempel på en subkultur, idet han nævner "det er jo en lille fabrik i fabrikken" og "vi er jo adskilte fra hinanden". Han begrundet det ligeledes i, at der er få medarbejdere i laden, som har skabt deres egne kutymer, hvor vi formoder, at han gennem "nogle kutymer" henviser til, at disse muligvis adskiller sig fra andre kutymer i de øvrige produktion- og lagerafdelinger. Pers (TI) udsagn kan være et eksempel på, hvordan den manglende berøringsflade mellem 'hovedfabrikken' og 'laden' kan medvirke til, at der ikke nødvendigvis er en intern forståelse for det arbejde, hinanden udfører. På trods af at Per (TI) nævner, at der forekommer en større berøringsflade på tværs af afdelingerne på hovedfabrikken, så udtrykker han sig ikke omkring, hvorvidt dette medvirker til en større fælles forståelse af hinandens arbejde.

7.5.2 Samarbejde på tværs af funktionæransatte og timelønsansatte

Efter at have spurgt om det interne samarbejde ved henholdsvis de funktionæransatte og timelønsansatte, spørger vi om samarbejdet på tværs og i, hvilket omfang de funktionæransatte har berøringsflader med de timelønsansatte. Her svarer Benjamin (FL) i fokusgruppeinterview 1, at der er et skel mellem de funktionæransatte og timelønsansatte, hvilket han mener, der altid vil være, fordi de er aflønnet forskelligt og deres arbejde adskiller sig fra hinanden.⁵³ Efterfølgende tilføjer han:

Benjamin: Men jeg synes, der er med de fleste et rigtig godt samarbejde

Dorte: Ja meget

Benjamin: Og man kender mange, altså inden, da jeg sad i salg og gik ud (i produktionen, red.) og skulle ud at snakke med en, jamen mange af dem havde jeg jo mødt til noget klub (Lindabklubben, red.) eller til en julefrokost, og så hilste man på dem, og der blev hilst tilbage. Det der er en faldgruppe derude, det er, hvis man inde fra kontoret tror, man er bedre end de timelønnede [**Dorte:** ja] det kan give noget ballade. Det skal

⁵³ Interview 1, 20:10-20:43

man bare være opmærksom på at sige 'prøv at hør her, de folk der er herude, det kan godt være, de ikke har nogen uddannelse, men de laver et stykke arbejde, som giver en kæmpe værdi for virksomheden' og dem skal man have lige så stor respekt for, som for en økonomichef og alt muligt andet, fordi uden dem så var vi her heller ikke. Og hvis man ikke har den tankegang, så kunne der godt skabes noget, men det er der overhovedet ikke her. Slet ikke (Interview 1, 20:44-21:30).

Herefter fortæller Dorte (FX):

Dorte: Jeg tror, der sommetider kan der være lidt misforståelser fordi [**Benjamin:** ja det kan der godt være], når produktionsfolkene sidder for eksempel klokken 9 til det, de kalder frokost (hun mener vist formiddagspause, red.), så er der mange på kontoret, så går de ikke ud og henter noget i kantinen. Åh nej fordi uh så kigger de alle sammen. Og så holder de sig væk, og så gør de ikke, og så siger jeg, gå dog, for jeg går jo igennem hundrede gange i løbet af en dag, og når jeg kommer både klokken 9 og klokken 12, så siger jeg til dem, hvad søren sidder I her endnu. Og så siger jeg bare velbekomme, og så går jeg. Men det er der mange der på kontoret, der synes nej uh, så sidder de alle sammen, så kigger de bare. Så gør de det ikke. Og det tror jeg egentlig bliver misforstået [**Benjamin:** ja] derude (af de timelønnede i kantinen, red.), fordi så tror nogle af dem, det er heldigvis ved at vende [**Benjamin:** ja], man kan mærke, der sker noget i de her år, det er ved at vende, fordi ellers så har det været sådan, at de har troet, at vi har troet, at vi er noget (...) (Interview 1, 21:32-22:16).

Benjamin (FL) fortæller, at der er et godt samarbejde på tværs, hvilket Dorte (FX) forholder sig enig i. Benjamin (FL) udtrykker, at han kender flere af medarbejderne i produktionen fra hans tid i salgsafdelingen og fra 'Lindab-klubben'. Her siger han blandt andet "og så hilste man på dem, og der blev hilst tilbage", hvilket dog ikke siger noget konkret omkring det gode samarbejde, som han indleder fortællingen med, andet end man blot hilser på hinanden på tværs. Benjamin (FL) henviser til en problematik, der kan være mellem de timelønsansatte og de funktionæransatte, hvor han siger "det er, hvis man inde fra kontoret tror, man er bedre end de timelønsansatte". Dette sammenholdt med Dortes (FX) fortælling omkring problematikken når de funktionæransatte går forbi de timelønsansatte i kantinen og føler, at alle de timelønsansatte kigger på dem, og de funktionæransatte derfor ikke vil gå ud og hente noget i kantinen, imens de timelønsansatte sidder der, kan indikere, at de timelønsansatte formentlig oplever, at de

funktionæransatte føler sig hævet over dem. Dette udleder vi, fordi hun siger "ellers så har det været sådan, at de har troet, at vi har troet, at vi er noget". Man kan formode, at Dorte (FX) ikke føler sig hævet over de timelønsansatte, idet hun udtrykker det som værende en misforståelse, og hun samtidig ikke har et problem med at gå igennem kantinen, når de timelønsansatte sidder der, idet hun nævner, at hun flere gange i løbet af sin arbejdsdag passerer kantine i forbindelse med sit arbejde. Dette er der dog ifølge Dorte (FX) mange af hendes kollegaer, der ikke gør, formentlig fordi de oplever 'at blive kigget på', når de kommer gående.

I fortællingen kommer Benjamin (FL) ligeledes ind på, hvordan der kan ses en mulig forskel i anerkendelse af de timelønsansattes arbejde over for de funktionæransattes, idet han italesætter vigtigheden i at værdsætte de timelønsansattes arbejde ved at sige "prøv at hør her, de folk der er herude, det kan godt være at de ikke har nogen uddannelse, men de laver et stykke arbejde, som giver en kæmpe værdi for virksomheden". Han understreger efterfølgende dette ved at sige, at man skal have samme respekt for dem som for en økonomichef. Dette kan indikere et spænd mellem de timelønsansatte og de funktionæransattes arbejde, idet det tyder på, at der ikke er en fælles opfattelse af, at alle typer af arbejde i organisationen opfattes ligeværdigt. Dog nedtoner Benjamin (FL) alligevel de timelønsansattes jobfunktion, idet han siger "de ikke har nogen uddannelse", hvorfor det alligevel tydeliggøres, at der i organisationen opleves at være et hierarkisk skel mellem de timelønsansatte 'uden uddannelse' og de 'uddannede' funktionæransatte. Dog afslutter han ved at sige "(...) men det er der overhovedet ikke her. Slet ikke", hvilket dermed kan forekomme modsigende, idet Benjamin (FL) før henviste til vigtigheden af at værdsætte de timelønsansattes arbejde, hvilket vi antager, han gør, da ikke alle i organisationen formentlig deler samme opfattelse som ham selv og Dorte (FX).

Når vi spørger de timelønsansatte omkring forskellen mellem dem og de funktionæransatte, siger de:

Liv: Dem der sidder på kontoret og pøblen nede på gulv

Trine: Ja

A: Hvordan oplever I forskellen der?

Liv: Jamen de lever jo i en lidt anden verden, end vi gør [**Trine:** ja] altså vi kan sagtens snakke, der kender man jo også mange af dem, hvor der er en del af dem har været her i mange år, så det er slet ikke sådan noget, men lever jo bare inde i deres egen øh

Poul: Lille klokke

Liv: Ja verden

Lene: De har jo deres tastaturer og deres briller

Liv: Jamen vi kommer ikke så meget sammen dagligt (Interview 3, 27:04-27:34).

Yderligere supplerer Liv (T) lidt efter:

Liv: Her her, hvor de er begyndt at gå så meget op i sikkerhed, ikke. Altså en funktionær hvis han skal ud i produktionen, så skal de jo iføre sig sikkerhedssko og veste og, så de kommer faktisk ikke rendende ude ved os, som de gjorde førhen [**Trine:** nej nej], hvor de kom trissende rundt i deres små fine sko og (griner) det er jo slut nu. Så det har jo nok lukket lidt af, og vi har jo også adskilte middagspauser (...) til daglig er vi sådan

Trine: Ja, der er vi adskilte

Liv: Adskilte ja

Georg: Det er ligesom om, der er en lille mur imellem os [**Lene:** ja] (Interview 3, 29:12-30:00).

Ud fra Liv (T), Trine (T), Poul (T) og Lenes (T) fortælling bliver det tydeligt, at de timelønsansatte opfatter dem selv som mindre værd, idet Liv (T) blandt andet beskriver sig selv og de øvrige timelønsansatte som "pøblen nede på gulv" over for de funktionæransatte som "dem som sidder på kontoret". Yderligere optegner Lene (T) og Liv (T) et skel mellem dem ved at sige, at "de har jo deres tastaturer og deres briller" og "de kom trissende rundt i deres små fine sko", hvilket indikerer en uoverensstemmelse i kulturen, idet kulturen hos de funktionæransatte og hos de timelønsansatte kan ses som værende differentierede, der gør kulturene svære at forene. Vendingen 'små fine sko' kan yderligere henvise til, at de funktionæransatte er mere

'sarte og skrøbelige'. At Liv (T) og Lene (T) beskriver dem således kan yderligere være en måde, hvorpå de beskytter sig selv i fortællingen, da de, gennem beskrivelsen om at tilhøre 'pøbelen', dermed godt er klar over, at de rangerer lavest i hierarkiet. Til gengæld henviser fortællingen også til, at de heroverfor har en styrke og robusthed, som de funktionæransatte med deres små fine sko, tastaturer og briller ikke har.



Billede 9: "Blik for hinanden" (Skue)værdi

Poul (T), Liv (T) og Georg (T) mener ligeledes, at de funktionæransatte adskiller sig fra de timelønsansatte, idet "de lever jo i en lidt anden verden, end vi gør" en "lille klokke" og "der er en lille mur imellem os" hvilket vidner om, at der muligvis ikke blot er tale om en misforståelse, som Dorte (FX) i ovenstående fortælling gav udtryk for, da det kunne tyde på, at det skal ses som en grundlæggende antagelse hos de timelønsansatte, at de er en del af hver deres subkulturer i organisationen, der har forskellige verdensbilleder af organisationen og dermed ikke er kendetegnet ved én konsistent kultur (Martin, 1992: 13; Schultz, 1990: 72:). I dette tilfælde medvirker det hos de timelønsansatte til fremmedgørelse over for de funktionæransatte, idet

de timelønsansatte formentlig henviser til, at der kan være tale om modsatrettede opfattelser af, hvordan tingene forholder sig i organisationen, hvilket altså kan være et udtryk for, at der er tale om forskellige handlingssymboler hos henholdsvis de timelønsansatte kontra de funktionæransatte. Schultz (2014) siger netop, at handlingssymboler er bestemmende for, hvilken adfærd organisationsmedlemmerne udviser samt hvilken mening andres handlinger tillægges (Schultz, 1990: 75). Vi formoder her, at disse er medvirkende til en vis fremmedgørelse overfor de funktionæransatte, hvilket strider imod skueværdien "Blik for hinanden - Samarbejde, fællesskab, respekt, tillid" (billede 9), som er placeret centralt på en roll-up i organisationens kantine, hvor en produktionsansat og funktionæransat er afbilledet ved siden af hinanden. Ud fra fortællingerne bliver det tydeligt, at medarbejderne på tværs af afdelingerne formentlig ikke har "Blik for hinanden", idet der ikke udvises Kooperation mellem afdelingerne, på trods af at Benjamin (FL) og Dorte (FX) tidligere gav udtryk for, at der var et godt samarbejde mellem afdelingerne, hvilket Benjamin (FL) efterfølgende selv nedtonede, idet han beskrev, hvordan de blot "hilste på hinanden" i det daglige. Ud fra dette tyder det i høj grad på, at medarbejderne ikke lever op til ledelsens værdi om "Blik for hinanden" (billede 9), da værdien ikke praktiseres på tværs af de timelønsansatte og de funktionæransatte ud fra særligt de timelønsansattes fortællinger.

I interview 2 kommer Theis (TL) og Per (TI) ligeledes ind på spændet mellem de timelønsansatte og de funktionæransatte:

Theis: Det har der været, synes jeg [Per: ja] men ikke mere egentlig på samme måde

Per: Ikke på samme måde. Det har været værre. Altså det er der jo i visse situationer, men som du siger

Theis: Det er noget, der er blevet arbejdet meget på [Per: ja] på at vi skal kommunikere bedre, sådan produktion salg der har der været nogle gnidninger, fordi hvorfor kan I ikke, kunden vil have det, og så siger vi fra produktionen, I bliver nødt til at høre på os, vi kan ikke lave det, vi kan ikke nå det. Det har der været nogle gnidninger der, men der har vi sat ind med, at vi skal altså snakke ordentligt sammen, og det synes jeg faktisk, at det har hjulpet (interview 2, 16:17-16:53).

Senere i samme interview, da vi spørger om eventuelle belastninger i arbejdet, udtrykker Theis (TL) yderligere:

Theis: De tegninger der kommer, det kan godt være sådan noget, der er blevet tegnet i regnvejrs på en serviet på et tag et eller andet sted, der bliver taget et billede af på en telefon og sendt afsted, og så forventer sælgeren og kunden, at det kan vi da lige lave (...) og det kan godt være lidt et pres nogle gange. Så der arbejder vi på at få tegninger på alting nu, og det er blevet bedre, men det er ikke helt godt nok endnu. Den der forventning (fra salgsafdelingen, red.) der er især til produktionen, 'jamen det kan I godt', (...) det det synes jeg jo... (afbrydes af K) (Interview 2, 36:41-37:11).

Theis (TL) indleder fortællingen med, at der har været et spænd mellem de timelønsansatte og de funktionæransatte, men at det ikke længere gør sig gældende på samme måde. Per (TI) supplerer med "det har været værre", hvilket altså indikerer, at spændet fortsat er der. Yderligere kommer det til udtryk, der har været nogle gnidninger mellem de timelønsansatte og de funktionæransatte grundet mangel på Kooperation mellem afdelingerne. Theis (TL) fortæller dog, at der er blevet arbejdet meget på, at produktion og salg skal kommunikere bedre, hvilket ifølge ham har haft en effekt. Da han efterfølgende udtrykker "men det er dog ikke helt godt nok endnu", indikerer det, at selvom gnidningerne mellem afdelingerne formentlig er blevet mindre som følge heraf, så er det ikke i en sådan grad, at Theis (TL) finder det tilstrækkeligt.

I samme fortælling nævner han yderligere, at netop miskommunikationen mellem afdelingerne er noget, der kan forekomme som en belastning for ham i arbejdet. Her giver han et eksempel på, hvordan salgsafdelingen eksempelvis forventer, at produktionen kan producere noget, der er "tegnets i regnvejrs på en serviet på et tag et eller andet sted". Dette eksempel på manglende Kooperation mellem salg og produktion kan ifølge Theis' (TL) udsagn betegnes som høje jobkrav i arbejdet, da det i høj grad besværliggør produktionens arbejde. Yderligere anser vi det som værende et tegn på høje jobkrav, da salgsafdelingen har forventninger til produktionen, som ikke nødvendigvis er realistiske for dem at indfri. På samme måde kan det dog være et udtryk for, at salgsafdelingen ligeledes oplever høje jobkrav i arbejdet, der skyldes, at de ikke har tid til at udarbejde 'fintegninger', og det dermed påvirker samarbejdet mellem de to afde-

linger. Vi formoder, at dette kan være et resultat af den øgede effektivisering og ekstern tilpasning til markedet (jf. afsnit 7.2.3 Kontrol af medarbejdere). At Theis' (TL) sandsynligvis oplever dette som høje jobkrav kan ligeledes skyldes præstationssamfundet og den stigende grad af humanisering i arbejdet, hvor det bliver vigtigt for Theis (TL) at gøre det godt i arbejdet. Idet han får opgaver, som er svære at løse, vil det derfor medføre en følelse af utilstrækkelighed, som over tid kan medføre at Theis' (TL) vil føle sig udbrændt og stresset (Rosa, 2017: 444-446; Han, 2010: 8-40; Ståhl et al., 2018: 5-7).

7.5.3 Pauser

Benjamin (FL) fortæller i fokusgruppeinterview 1 om forskellen på pausesituationer alt efter, om man er funktionæransat eller timelønsansat i produktion og lager. Han fortæller, at pause-situationen hos de funktionæransatte forekommer meget åben og social⁵⁴, hvorefter han beskriver pausesituationen hos de timelønsansatte:

Benjamin: Jeg tror, produktionen er også meget åben og egentlig vil gerne snakke men lige i deres pauser, fordi de er timelønnet, det er lidt noget andet for dem. Det er et sted, hvor de lige har brug for at lukke ned og faktisk bare sidde og være dem selv. Mange af dem de sidder og kigger på en telefon og sidder bare næsten og kigger ud i luften. De har virkelig brug for at sidde selv [**Dorte:** ja] og de har meget faste pladser [**Dorte:** ja]. Mange af dem i hvert fald. Og det er nok sådan en fast kultur, at der er man lige sig selv. Der lukker man lige ned, fordi man har stået ved en maskine eller man har lavet en eller anden opgave, så den (pausen, red.) bruger de meget, den er meget fast stadigvæk (Interview 1, 56:37-57:09).

Når vi spørger de timelønsansatte i fokusgruppeinterview 3 om deres pausesituation, tager Liv (T) ordet først:

Liv: Ved du hvad, de er så korte, at det er bare med at få hældt i halsen, og hvis der er nogle, der skal ud at ryge, så er det satme bare ud at løbe (griner), man når ikke noget i de pauser

Lene: Nej, man skal ikke snakke for meget da, for så får man maden galt i halsen (alle griner)

⁵⁴ Interview 1, 56:15-56:36 og 57:26-58:52

Poul: Ej ser du, klokken 9 der er det et kvarters pause, ikke, og så til middag der er det tyve minutter, hvor man skal sætte sig ned i kantine og spise sin mad

Liv: Og ud at ryge (griner)

Poul: Og hvis du også ryger, så skal du også ud at ryge dér

Liv: Det skal bare gå stærkt

Poul: Så er der ikke tid til ret meget mere (Interview 3, 30:20-30:51).

Herefter fortsætter Liv (T):

Liv: Det er ikke alle kollegaer, der kommer i kantine i pauserne, fordi dem der er ovre i de andre haller, de bliver, de bliver bare derovre og kommer ikke over

Lene: Nej, de er faktisk lidt asociale

Georg: Og der er jo også nogle, der går direkte i rygeskuret med deres madpakker og sidder derude (Interview 3, 31:50-32:06).

Georg (T) siger i en senere fortælling:

Georg: Nu kan vi nok ikke være i kantine alle sammen, men altså der har de også ligesom. Ja, os på lageret vi er cirka 20-25 om dagen, vi spiser, sådan en spisepause den er delt op i tre forskellige tidspunkter. Det er for, at vi kan servicere vores kunder, og det er også fair nok, men altså det sociale det er ligesom forsvundet (Interview 3, 35:03-35:25).

Benjamins (FL) fortælling om at pauserne for de timelønsansatte fra produktion og lager "er et sted, hvor de lige har brug for at lukke ned og faktisk bare sidde og være dem selv", understreger han efterfølgende ved at sige "de har virkelig brug for at sidde selv". Dette vidner om, at Benjamin (FL) ikke anser, at de timelønsansatte har behov for at være sociale under deres pauser som de funktionæransatte, da de som et resultat af at have "stået ved en maskine" eller lignende har brug for at "lukke ned" i deres pauser. De timelønsansatte fra produktion og lager deler dog ikke samme holdning, og i stedet udtrykker Georg (T), at "det sociale det er ligesom

forsvundet”, hvilket kan ses som et eksempel på, at der tidligere har været tid til socialt samvær med kollegaerne i pauserne, men at dette ikke længere er tilfældet. Ud fra tidligere fortællinger ved vi, at det sociale er af betydning for dem, da de tidligere udtrykte et stort behov for netop at kunne være sociale som en måde, hvorpå de ’coped’ med de frustrationer, de havde over for omlægningen og effektiviseringen af afdelingerne (jf. afsnit 7.2.3 Kontrol af medarbejdere).

Liv forholder sig enig med Georg (T) og beskriver ligeledes, hvordan der i pauserne ikke er tilstrækkeligt med tid til socialt samvær med kollegaerne, idet hun siger ”det er bare med at få hældt i halsen”, hvilket Lene (T) efterfølgende supplerer med ”man skal ikke snakke for meget da, for så får man maden galt i halsen”. Liv (T) og Lenes (T) fortællinger er udtryk for, hvordan pausesituationerne kan opleves som uhensigtsmæssige for dem, da det sociale aspekt er taget fra dem. Liv (T) udtrykker ligeledes, at det ikke er alle kollegaer, der kommer i kantinen til frokost, men at nogle bliver i hallerne, hvor Lene (T) supplerer med ”de (dem der ikke kommer, red.) er faktisk lidt asociale”. Det interessante ved fortællingen er, at Lenes (T) udsagn kan indikere, at ikke alle medarbejdere i produktion og lager ønsker at tage del i det sociale med dem i kantinen, hvormed hun betegner dem som asociale. Dette er dog ikke nødvendigvis tilfældet, da de medarbejdere, som Lene (T) henviser til, med stor sandsynlighed er en del af forskellige subkulturer og dermed kan få deres sociale behov opfyldt i de enkelte afdelinger, som de er en del af, hvilket kan være årsagen til, at de ikke tager del i spisning i kantinen. På samme vis kan det være grundet tidsaspektet i det, at meget af pausen i så fald går med at gå frem og tilbage kontra den korte tid, de har til rådighed, da spisepausen ifølge Poul (T) kun indbefatter ’20 minutter inklusive rygning’. Omvendt kan Lenes (T) udsagn også være et udtryk for, at der reelt er nogle medarbejdere, der ligesom Benjamin (FL) tidligere udtrykte, har brug for at ”lukke ned” og dermed ikke tager del i det sociale i pauserne.

7.5.4 Jargon og omgangstone

I de tre fokusgruppeinterviews spørger vi ligeledes deltagerne om, hvordan de oplever jargonen og omgangstonen i organisationen. I fokusgruppeinterview 1 fortæller Benjamin (FL):

Benjamin: På kontoret i hvert fald er der mange, der er gode til lige at stoppe op et eller andet sted [**Dorte:** ja] og lige stå og tage en snak, det kan være om alt muligt lige fra en ny

bil [**Dorte:** ja] til en der skal have et nyt hus [**Dorte:** ja] eller hvad det nu end er [**Dorte:** ja ja] og så kan man sige at på grund af, at jeg har været så meget rundt også i indkøb og salg og også lager, jamen så har jeg jo på et tidspunkt arbejdet tæt sammen med mange af dem, så jeg har jo også meget jargon, lidt drillerier på en eller anden måde sådan med mændene herude lidt drengerøvs på et eller andet punkt, men det fungerer rigtig fint [**Dorte:** mhm] (Interview 1, 55:41-56:14).

Ud fra Benjamins (FL) fortælling fremgår det, at der kan være en vis jargon til stede mellem medarbejdere, som arbejder tæt sammen i det daglige. Benjamin (FL) giver selv et eksempel på, hvordan han har været en del af indkøbs- og salgsafdelingen og dermed har arbejdet tæt sammen med dem, hvor han beskriver, at der kan forekomme "lidt drillerier på en eller anden måde sådan med mændene herude lidt drengerøvs (...)". Dette indikerer, at der er skabt en kultur med plads til at kunne agere uformelle overfor hinanden, hvilket kan opfattes som en jobressource for ham.

Da vi i fokusgruppeinterview 2 spørger Theis (TL) omkring arbejdsmiljøet, og hvad han betegner som værende et godt arbejdsmiljø, svarer han, at det er de gode kollegaer på kryds og tværs, og at der er en god humor⁵⁵. Herefter fortæller han om humoren:

Theis: Den kan være lidt hård ind imellem, og det er der nogle, der synes den er for hård, men det snakker vi også om (...) det er ikke så tit, det er mere, hvis der kommer en ny, måske bliver man lige sådan lidt forundret over det 'hold da op' (...) men når der er gået nogle uger så (afbrydes af A) (...) Den værkstedshumor den skal være sober, og den skal være, men den skal være der, fordi ellers er det jo ikke sjovt at være her mere. Det er jo en del af det her sådan lidt halv farlige arbejde og smedearbejde, det skal være lidt beskidt (griner) (Interview 2, 29:56-30:51).

På et andet tidspunkt i interviewet fortæller han også:

Theis: Vi er mange mennesker på Lindab og vi er mange forskellige og vi har, ja du har 26 års erfaring [**Per:** ja]. Vi har nogle der har været her i 40 år (...) og dem der har været her i mange år, jamen altså dem kan man jo ikke komme og lave om

⁵⁵ Interview 2, 29:40-29:55

på, og det skal man jo heller ikke. Altså de bærer jo en stor del af den her kultur og den gode kultur også mange af dem, synes jeg (...) (Interview 2, 10:51-11:29).

I fokusgruppeinterview 3 kommer Lene (T), Trine (T), Poul (T) og Liv (T) også ind på omgangstonen samt humoren, hvor Lene (T) først tager ordet:

Lene: Der er lidt mere stuehavnssnak ude i produktionen, end der er oppe i direktionen

Trine: Ja det er vi sikre på

Lene: Ja (griner)

Poul: Men jeg synes da ikke, at vi har en hård omgangstone

Liv: Nej, men det hvis man kender hinanden godt, så er det tit, man råber noget lort efter hinanden, ikke. Men vi to ved udmærket godt, at det bare er noget fis, men en udefrakommende vil tro, at 'hold da op de er nok uvenner de to' [**Lene:** ja], men det er jo bare fordi, man har en ping-pong tone [**Lene:** ja], og man ved med dem, man kender godt, at det kan man godt tillade sig (Interview 3, 25:14-25:52).

Liv (T) tager herefter igen ordet:

Liv: Det er vi sgu nødt til, ellers så keder vi os ihjel

Trine: Ja

Liv: Sådan er det bare

Georg: Det er jo også med til at løfte dagligdagen sådan lidt ping-pong

Liv: Så griner vi lidt af det, og så har vi haft det sjovt så længe (griner) (Interview 3, 26:21-26:33).

Theis (TL) indleder fortællingen med, at nye medarbejdere kan have oplevelsen af, at tonen i produktion og lager er for hård. Dog fastslår Theis (TL), at "dem der har været her i mange år, jamen dem kan man jo ikke komme og lave om på", hvilket han efterfølgende tydeliggør ved at sige, at 'det skal man jo heller ikke, da de bærer en stor del af kulturen'. Han tilføjer herefter "og

den gode kultur også”, hvilket indikerer, at medarbejderne med høj anciennitet i produktion og lager i følge Theis (TL) bærer en del af en vis dårlig kultur såvel som en god kultur. I fortællingen er Theis (TL) ikke tydelig omkring, hvad den dårlige kultur består i, men det kan findes paradoksalt, at han siger, at ‘man ikke skal lave om på dem’, idet vi må formode, at Theis (TL) som afdelingsleder burde have et ønske om, at der kun er en god kultur til stede for medarbejderne for på den måde at kunne øge medarbejdernes trivsel og engagement. Omvendt kan man også forestille sig, at han med den dårlige kultur kan henvise til omgangstonen i organisationen, hvor Theis (TL) udtrykker ”(...) men den (sober værkstedshumor, red.) skal være der, fordi ellers er det jo ikke sjovt at være her”. Theis (TL) understreger her vigtigheden i, at den tilstedeværende omgangstone ikke skal ændres ved, omend den kan opleves hård for nogle medarbejdere, hvilket betyder, at nytilkomne medarbejdere må affinde sig med tonen, selvom den kan opleves som værende grænseoverskridende. Omgangstonen anser vi som et udtryk for et bestemt fysisk symbol samt handlingssymbol i afdelingen, idet denne er bestemmende for, hvordan organisationsmedlemmerne sprogligt interagerer med hinanden i det daglige (Schultz, 1990: 75). Vi formoder ligeledes, at udsagnet omkring værkstedshumoren skal ses som et udtryk for coping (Lazarus & Folkman, 1984: 141-142), der gør, at medarbejderne kan trives med det arbejde, de udfører, eftersom Theis (TL) udtrykker, at ”det er en del af det her sådan lidt halvfarlige arbejde og smedearbejde (...)”, hvilket kan være et udtryk for jobkrav. Theis (TL) fortæller, at de taler med de nye medarbejdere, hvis tonen opleves for hård, hvilket kan indikere, at tonen skal ses som en grundlæggende antagelse hos produktion- og lageransatte, idet det tyder på, at denne er så indgroet i kulturen, at kun medarbejderne, der er en del af kulturen, forstår denne.

I fortællingen fra de timelønsansatte i fokusgruppeinterview 3 omtaler Poul (T) også omgangstonen, hvilket understøtter fortællingen om tonen som en grundlæggende antagelse hos de timelønsansatte i produktion og lager. Poul (T) nævner her, at han ikke opfatter tonen som værende hård, hvorefter Liv (T) supplerer med, at det kun er fordi de kender hinanden godt, og at de derfor godt kan tillade sig at tale sådan, hvorefter hun siger ”men en udefrakommende vil tro ‘hold da op de er nok uvenner de to’”, hvilket Lene (T) erklærer sig enig i. Dette understøtter dermed Theis’ (TL) fortælling omkring, at man som ny i produktion og lager kan opleve tonen på en anden måde end de øvrige medarbejdere, der er en del af kulturen, hvor tonen med andre ord tages for givet.

I fortællingen bliver det ligeledes tydeligt, at Liv (T), Trine (T) og Georg (T) deler samme opfattelse som Theis (TL) angående vigtigheden af en sober værkstedshumor, idet Liv (T) blandt andet siger "det er vi sgu nødt til, ellers så keder vi os ihjel", hvilket Trine (T) og Georg (T) forholder sig enige i. Dette sammenholdt med Georgs (T) udsagn omkring "det er jo med til at løfte dagligdagen sådan lidt ping-pong" kan vidne om, at 'stuehavnsnakken' og 'værkstedshumoren' netop kan fungere som en copingmekanisme, idet medarbejderne oplever arbejdet så kedeligt, at Kooperationen gennem den uformelle tone og sociale kontaktflade på arbejdspladsen bliver en nødvendighed, der for medarbejderne i fokusgruppeinterview 3 fungerer som en jobressource.

I en anden fortælling i fokusgruppeinterview 1 gør Benjamin (FL) det klart, at han ikke oplever mobning i organisationen, hvilket Dorte (FX) er enig i⁵⁶. Dorte (FX) kommer herefter med følgende fortælling:

Dorte: Ja, jeg vil bare bakke Benjamin op i, at blandt andet det med mobning, men jeg kan så huske, at for en del år tilbage, at ledelsen de melder ud, når de opfatter, at der sker et eller andet for eksempel i produktionen, hvis der er nogen, der ikke taler pænt eller et eller andet. Så bliver det italesat med det samme, at den tone vil ledelsen ikke finde sig i. Og dét at det kommer ovenfra, og det er generelt med mange ting, fordi vi er så mange og har mange mellemledere og er spredt, som vi er, så dét at det kommer ovenfra, at dét vil vi ikke acceptere, det virker, for det går som kaskade hele vejen ned gennem organisationen, og det spreder sig, det kan man mærke. At det vil man ikke acceptere, og det synes jeg er fint, og det kan man også fornemme også ude i produktionen [**Benjamin:** ja] (...)

A: Men når det så kommer ud fra ledelsen, hvordan reagerer folk? Hvordan ændrer det sig så?

Dorte: Jamen det virker (Interview 1, 4:23-5:19).

Dortes (FX) fortælling om en nul-tolerance overfor mobning, og hvordan ledelsen greb ind med det samme, da de oplevede mobning blandt medarbejderne indikerer, at medarbejdernes trivsel vægtes højt. Ud fra Dortes (FX) beskrivelse kunne det tyde på, at forbuddet mod mobning tidligere ikke blev anset for en grundlæggende antagelse, idet ledelsen i eksemplet var nødsaget

⁵⁶ Interview 1, 2:48-2:58

til at italesætte dette over for medarbejderne, hvormed man må antage, at ikke alle medarbejdere efterlevede dette. Det tyder dog i stedet på, at det i dag i organisationen er blevet en grundlæggende antagelse, eftersom Benjamin (FL) siger, at mobning ikke finder sted, og fordi Dortes (FX) eksempel går flere år tilbage. Derfor antager vi, at det ikke er noget, der har fundet sted sidenhen, idet Dorte (FX) ikke udtrykker sig omkring yderligere episoder. Dortes (FX) udsagn omkring "når de (ledelsen, red.) opfatter, at der sker et eller andet for eksempel i produktionen" vidner om, at eksemplet som Dorte (FX) fremhævede, formentlig har været en episode, der har fundet sted i produktionen, idet hun specifikt nævner produktionen som konkret eksempel herpå. Det, at ledelsen ikke tolererer mobning, vidner om et kontrolleret miljø i organisationen, idet der føres en vis intern kontrol ud fra Dortes (FX) udsagn om, at "det (mobning, red) bliver italesat med det samme". At det ikke længere finder sted kan foruden at være en grundlæggende antagelse også være et udtryk for et handlingssymbol, idet ledelsens tidligere italesættelse af mobning altså har været bestemmende for organisationsmedlemmernes efterfølgende ageren samt nuværende adfærd (Schultz, 1990: 75). Samtidig udgør det elementer af hierarkikulturen og kan ses som én af de regler, der fra ledelsens side skal hjælpe med at holde organisationen sammen (Cameron & Quinn, 2006: 37-38). Yderligere er det et eksempel på, at ledelsen udviser værdien "Vi skal passe på hinanden" (billede 2) med henblik på at sikre medarbejdernes trivsel på tværs af organisationen.

På trods af at Dorte (FX) giver udtryk for, at der i hvert fald *har* været en episode med mobning i produktionen, sammenholdt med Theis' (TL) udtryk om, at tonen blandt de timelønsansatte godt kan opfattes som værende "for hård", så er de timelønsansatte fra produktion og lager i fokusgruppeinterview 3 enige omkring, at der ikke forekommer mobning hos dem. Liv (T) udtrykker her:

Liv: Vi skal jo også opføre os ordentligt, og mobning det gider de (ledelsen, red.) ikke at have, og vi skal tage godt imod de nye, vi bliver oplært i, at vi skal opføre os ordentligt og være en ordentlig arbejdsplads [**Lene:** vi hører også til den generation, der har fået en opdragelse] ja ja jo jo. (Interview 3, 24:28-24:49).

Det interessante ved Livs (T) fortælling er, at hun nævner, at de som medarbejdere skal opføre sig ordentligt, hvilket kan indikere, at medarbejderne i produktion og lager ikke nødvendigvis

altid er kendetegnet ved en god opførsel. Dette kan støtte op omkring Dortes (FX) tidligere fortælling omkring episoden, hvor der forekom mobning i organisationen for år tilbage samt Theis' (TL) fortælling om den lidt "hårde" tone. Samtidig siger Liv, at ledelsen ikke gider mobning, hvormed man kan antage, at hun nedtoner betydningen af dette, idet hun henviser til, at det er ledelsens holdning og ikke nødvendigvis en holdning, hun selv deler på samme vis. Livs (T) udsagn omkring "vi bliver oplært i, at vi skal opføre os ordentligt" og Lenes (T) supplerings med "vi hører også til den generation, der har fået en opdragelse" vidner om, at de timelønsansattes tidligere opførsel eller omgangstone ikke længere opleves som acceptabel af ledelsen, hvorfor de timelønsansatte må indordne og tilpasse sig ledelsens udtrykte værdier eksempelvis "Blik for mennesker" (billede 1) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2).



8.

DISKUSSION



8. Diskussion

I det følgende vil vi først diskutere hvordan organisationskulturen opleves på tværs af de timelønsansatte og funktionæransatte, samt hvorvidt der er konsensus om dette i organisationen. Yderligere vil vi efterfølgende diskutere, hvorvidt medarbejdernes fortællinger stemmer overens med forskningslitteraturens teoretiske og metodiske positioner i forhold til både arbejdslivs- og arbejdsmiljøforskning. Og endelig vil vi forholde os til, hvorvidt der er overensstemmelse mellem Lindab's certificering som 'A Great Place to Work' og de ansattes oplevelse af det sociale- og organisatoriske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads.

8.1 Organisationskultur i Lindab

Ud fra analysen vil vi argumentere for, at der ikke er tale om én specifik og konsistent kultur i organisationen, men nærmere en kultur, der i høj grad er kendetegnet ved flertydigheder og uoverensstemmelser. På den måde afviger kulturen fra integrationsperspektivet, da man kan argumentere for, at organisationsmedlemmerne ud fra fortællingerne ikke opfatter sig som én fælles enhed og som følge heraf udtrykker forskellige og også modsatrettede narrativer i fokusgruppeinterviewene.

Mellem henholdsvis de funktionæransatte og de timelønsansatte udleder vi, at der forekommer en differentieret- og fragmenteret kultur, idet der gennem fortællingerne ikke opleves én konsensus i organisationskulturen. Fragmenteringsperspektivet kommer blandt andet til udtryk gennem fortællinger omkring, hvordan de funktionæransatte ikke bevæger sig ud i kantineområdet, når de timelønsansatte er der, hvilket også understøttes af fortællingen om, hvordan de timelønsansatte har en oplevelse af, at de funktionæransatte muligvis tænker, at de er mere værd, som i høj grad tyder på en vis fremmedgørelse.

På trods af at både de funktionæransatte og de timelønsansatte italesætter elementer af forskelle i kulturen, så er det altså de timelønsansattes fortællinger, der især vidner om en uoverensstemmelse i kulturen. Dette kommer til udtryk, idet der fra de timelønsansatte tegner sig et skel mellem dem og de funktionæransatte, hvilket blandt andet fremgår i fortællinger såsom, hvordan de timelønsansatte forekommer som 'pøblen nede på gulvet' og de funktionæransatte er dem, 'der sidder på kontoret'. Den mest passende beskrivelse eller metafor, som Martin

(1992) oplister heroverfor, er hvordan kulturen i fragmenteringsperspektivet kan opfattes som en "jungle". Vi argumenterer ved brug af "jungle-metaforen" for, at kulturen mellem de funktionæransatte og de timelønsansatte forekommer så fragmenteret, at de opleves svære at forene på tværs af organisationen. Fragmenteringsperspektivet forholder sig modsat integrationsperspektivet og Martins metafor om "klarhed i junglen", som skal henvise til konsensus i opfattelserne på tværs af hele organisationen (Martin, 1992 I: Schultz, 2014: 219). Der kan her argumenteres for, at der forekommer forskellige grundlæggende antagelser og handlingssymboler hos henholdsvis de funktionæransatte og de timelønsansatte grundet deres forskellige arbejdsmæssige positioner i organisationen, hvorfor deres indbyrdes handlinger også tillægges en vis forskel af mening og betydning. Vi antager, at dette gør, at kulturen i høj grad kan opfattes modstridende.

Omvendt kan man argumentere for, at der foruden fragmenteringsperspektivet også er tale om differentieringsperspektivet, som Martin beskriver som værende "øer af klarhed mellem uklarhed" (Martin, 1992 I: Schultz, 2014: 219). Der forekommer altså ikke konsensus på tværs af organisationen men i stedet i de enkelte subkulturer, som præger Lindabs kultur på tværs af de timelønsansatte og de funktionæransatte på samme måde, som det gør sig gældende på tværs af de timelønsansatte i produktion og lager. Vi vil her argumentere for, at qua afdelingerne er så specialiserede, som de er, opstår der på baggrund heraf flere subkulturer på tværs af denne gruppe end hos de funktionæransatte. Dette kan netop være en af udfordringerne, ved at skulle skabe en konsistent organisationskultur, idet der dermed ikke forekommer konsensus på tværs af organisationen men i stedet i 'underenheder' af organisationen, hvilket netop i dette tilfælde skaber flertydigheder. Det kommer blandt andet til udtryk i fortællingen fra de timelønsansattes leder om, hvordan der forekom gnidninger mellem produktion og salg som et resultat af manglende internt samarbejde og forståelse, men som vi i høj grad også vil argumentere for, skal ses som et resultat af differentierede kulturer, der medvirker til forskellige forståelser og prioriteringer af, hvordan arbejdet udføres (Martin, 1992 I: Schultz, 2014: 219).

Et andet eksempel på differentieringsperspektivet fremgår gennem de timelønsansattes beskrivelse af pausesituationerne, hvor de omtaler nogle af medarbejderne fra 'laden' som asociale, fordi de forbliver i laden i pauserne. Selvom dette kan skyldes flere faktorer, kan der, som

Jaffee (2001) nævner, ligge en vis udfordring i, at medarbejdere med eksempelvis specialiserede arbejdsopgaver kan blive frakoblet det sociale fællesskab. Jaffee mener her, at det er organisationens opgave at forsøge at integrere alle forskellighederne i organisationen til at blive én social enhed (Jaffee, 2001: 28-30). Dette kan man dog argumentere for ikke praktiseres tilstrækkeligt i Lindab, idet vi udleder, at medarbejderne i produktion og lager udelukkende ser sig selv i hver deres indbyrdes subkulturer og ikke som én social enhed, som Jaffee henviser til. Man kan dog argumentere for, at ledelsen forsøger at gøre op for dette ved at opfordre til sociale tiltag på tværs gennem eksempelvis jubilæer og 'Lindab-klubben'. Samtidig kan man argumentere for, at overgangen fra produktionsvirksomhed til industrivirksomhed formentlig vil resultere i færre subkulturer, idet medarbejderne skal kunne betjene flere maskiner samt arbejdsopgaver med henblik på at være mindre sårbare ved sygdom. På den måde argumenterer vi for, at medarbejderne derved kommer til at have en større kontaktflade til flere medarbejdere i afdelingerne, hvilket kan opfattes positivt for organisationskulturen, idet der kan forekomme en større intern forståelse på tværs samtidig med, at det muligvis kan åbne op for, at flere medarbejdere fra produktion og lager ønsker at tage del i det sociale på tværs både i og uden for arbejdet.

På trods af at både Schein (1994), Flamholtz & Randle (2012), Berg & Wilderom (2004) samt Cameron & Quinn (2006) alle henviser til, hvordan det er af afgørende betydning, at organisationsmedlemmerne opleves som én fælles enhed, for at man kan opsætte de bedst mulige rammer for en god organisationskultur, er det ikke det billede, der tegner sig af kulturen i Lindab. Selvom det i høj grad tyder på, at ledelsen forsøger at påvirke kulturen positivt gennem blandt andet værdierne "Blik for hinanden" (billede 9) og "Vi skal passe på hinanden" (billede 2) og dermed forsøger at praktisere dette på tværs af organisationen, kan det diskuteres, hvorvidt dette findes tilstrækkeligt, idet værdierne i flere af fortællingerne ikke efterleves hos de timelønsansatte overfor de funktionæransatte og omvendt. Man kan ligeledes argumentere for, at ledelsen ikke får udnyttet den magt, der ligger i at udvikle og administrere en unik organisationskultur hos særlig de timelønsansatte (Cameron & Quinn, 2006: 5). Foruden fremmedgørelsen overfor de funktionæransatte, ses der ligeledes en vis fremmedgørelse overfor ledelsen, idet de timelønsansatte ikke udviser forståelse for de tiltag, ledelsen gør, samtidig med at ledelsen ikke forekommer synlige i arbejdet, når der eksempelvis er tale om høj arbejdsbelastning, hvor medarbejderne udviser tydelige tegn på stress og udbrændthed.

Man kan altså argumentere for, at ledelsen i høj grad praktiserer elementer af markedskulturen samt hierarkikulturen overfor de timelønsansatte, idet der er fokus på det ydre miljø frem for det interne anliggende. Samtidig bliver kerneværdierne fra ledelsens side konkurrenceevne og produktivitet, hvor mekanismer såsom stabilitet og kontrol udøves overfor medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006: 39-40). På den måde er der især tale om et kontrolleret miljø, hvilket særligt kommer til udtryk ved de timelønsansattes fortælling om, hvordan de oplever at føle sig som 'et nummer' og 'et menneske uden navn'. På den måde kan man argumentere for, at overgangen fra produktionsvirksomhed til industrivirksomhed har en negativ indvirkning på kulturen hos særligt de timelønsansatte. Dette kommer til udtryk ved, at medarbejderne blot bliver elementer i et system og gennem ekstern tilpasning må hjælpe organisationen med at nå dets mission, som i Lindabs tilfælde er effektivisering (Schein, 1994: 28). Samtidig fratages de som følge heraf muligheden for at anvende deres 'personlighed' i arbejdet samtidig med at det sociale, der er af stor betydning for dem i arbejdet, på samme måde forsvinder. Dette synes at påvirke den forhenværende kultur, der er etableret hos de timelønsansatte, hvor vi argumenterer for, at medarbejderne som følge heraf i høj grad udtrykker en lavere grad af engagement i arbejdet, hvilket stemmer overens med Berg & Wilderoms (2004) udlægning af, hvordan der skal ses et forhold mellem en stærk organisationskultur og organisatorisk performance. Idet organisationskulturen ikke opleves stærk hos de timelønsansatte, vil der dermed kunne sættes lighedstegn med en mindre god organisationskultur og dalende performance samt oplevelsen af mindre mening i arbejdet (Berg & Wilderom, 2004: 571-572).

Heroverfor giver de funktionæransatte udtryk for en synlig ledelse. Man kan her argumentere for, at ledelsen hos de funktionæransatte i høj grad udviser elementer fra klankulturen og ad-hoc kulturen, da de med al sandsynlighed har fokus på det interne anliggende frem for det ydre miljø. Samtidig vægtes teamwork, medarbejderinvolvering og virksomhedens forpligtelse til medarbejderne højt (Cameron & Quinn, 2006: 41-42). Yderligere optegner de funktionæransatte ikke et skel mellem dem og ledelsen, men i stedet opleves der konsensus til de tiltag, ledelsen gør. Vi ser her, at der netop som Berg & Wilderom (2004) beskriver, er et forhold mellem en stærk organisationskultur og organisatorisk performance, idet fortællingerne fra de funktionæransatte vidner om et højt engagement, hvor medarbejderne over flere omgange udtrykker sig omkring positive elementer i organisationskulturen. Dette stemmer altså overens med Cameron & Quinns (2006) pointe om, at en stærk organisationskultur har en betydelig effekt på

præstationsniveau og langsigtet effektivitet. Der tegner sig altså et billede af, at der er skabt en god og sund organisationskultur, hvilket, Cameron & Quinn netop beskriver, kan have en indvirkning på medarbejdermoral, engagement, produktivitet, fysisk sundhed og følelsesmæssigt velvære (Cameron & Quinn, 2006: 6). Der ses på den måde en tydelig sammenhæng hermed, da de funktionæransatte udtrykker sig overvejende positivt omkring organisationskulturen, og hvordan de bestræber sig på at yde sit bedste i arbejdet samt være en vellidt kollega. Dette kan i høj grad også skyldes præstationssamfundet, men vi argumenterer ligeledes for, at det kan være effekten af at god organisationskultur, hvor faktorer som engagement, fysisk sundhed og følelsesmæssigt velvære er til stede.

8.2 Arbejds miljø i Lindab

Efter at have fundet frem til, at der ikke er tale om én specifik og konsistent kultur, men at der i stedet er tale om subkulturer mellem de funktionæransatte og timelønsansatte, vil vi i det følgende diskutere, hvordan medarbejdernes fortællinger om arbejdsliv og arbejdsmiljø stemmer overens med forskningslitteraturen på området, samt hvordan oplevelsen af arbejdslivet og arbejdsmiljøet adskiller sig på tværs af de to subkulturer.

De funktionæransatte medarbejdere oplevede generelt en meget høj grad af selvbestemmelse og deraf autonomi, som blandt andet kom til udtryk gennem fleksibiliteten i forhold til deres arbejdstider. En høj grad af autonomi vil fungere som en jobressource, som kan være medvirkende til, at de funktionæransatte oplever arbejdsmiljøet som værende godt. Som arbejdsmiljøforskningen pointerer, vil et øget fokus på jobressourcer være med til at forbedre trivslen på arbejdspladsen (Warr, 1994: 87; Agervold, 1998: 152, 155-156; Bakker & Demerouti, 2007: 320). Warr (1994) pointerer dog med vitaminmodellen, at man godt kan få for meget af nogle jobressourcer, hvorved de vil få modsatte effekt og dermed blive til jobkrav (Warr, 1994: 87-88; Han, 2010: 31). Den høje grad af autonomi, som vi i analysen kommer frem til, at de funktionæransatte har, kan sættes i forbindelse med første punkt i Warrs vitaminmodel om 'mulighed for kontrol, indflydelse og medbestemmelse'. Mens Warr er enig med den øvrige arbejdsmiljøforskning om, at dette er en jobressource, så mener han dog, at dette er en af de jobressourcer, som kan få modsat effekt, hvis den findes i for høj en grad. Som vi også kom frem til i analysen, er det diskutabelt, hvorvidt dette egentlig er en jobressource for særligt Dorte (FX) og Benjamin

(FL), som begge udtrykker, at den høje grad af fleksibilitet og selvbestemmelse medfører, at de også arbejder, når de har fri. Vi udleder, at særligt Benjamin har svært ved at lægge arbejdet fra sig, og selvom han nævner det som noget positivt, at han også kan tage nogle timer hjemme, så indikerer hans fortællinger ikke, at han faktisk holder de timer fri på andre tidspunkter. Dette er sandsynligvis en konsekvens af det moderne arbejdslivs tese om, at det er op til individerne selv at opnå mere i arbejdet, ligesom det kan være en konsekvens af den kognitive kapitalisme, at Benjamin (FL) bekræfter og producerer sin identitet i sit arbejdsliv (Delecta, 2011: 186; Andersen, 2013: 27-28; Rosa, 2017: 444-445; Han, 2010: 8-9; Diedrichsen, 2006: 83-84). Både Benjamin (FL) og Dorte (FX) giver dog udelukkende udtryk for fleksibiliteten og autonomien som noget positivt, hvorfor de med al sandsynlighed ikke oplever det som værende 'for meget vitamin'. Alligevel kan deres fortællinger godt indikere, at de gennem den høje grad af autonomi får tillagt et ansvar, som de reelt har vanskeligt ved at løfte (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021: 6), hvilket over tid vil kunne bevirke, at jobressourcen bliver et jobkrav, der kan medvirke til, at de kommer til at føle sig udbrændte og stressede i deres arbejdsliv (Warr, 1994: 87-88; Ståhl et al., 2018: 7).

Mens de funktionæransattes fortællinger i høj grad vidner om, at de har kontrol og indflydelse på deres eget arbejde, så nævner de imidlertid ikke, hvorvidt de har indflydelse og medbestemmelse på virksomheden mere alment. Benjamin (FL) kommer dog med fortællingen om, at man uanset niveau i organisationen kan fortælle sine idéer til ledelsen, hvoraf han oplever, at man bliver taget alvorligt og lyttet til på trods af det hierarkiske skel. Den kollektive indflydelse er dog ikke noget, som de funktionæransatte giver udtryk for som en mangel, hvilket heroverfor må siges at være tilfældet hos de timelønsansatte. De timelønsansatte fortæller dog også, at de oplever autonomi i forhold til deres arbejdstider, men de efterspørger i høj grad øget autonomi i forhold til egne arbejdsforhold og indflydelse på beslutninger, hvor de modsat de funktionæransatte oplever en høj grad af kontrol fra ledelsen. Dette kan ifølge Nielsen (1984) kategoriseres som en *psykologisk stressor*, at de timelønsansatte oplever et tab af- eller manglende indflydelse (Nielsen, 1984: 174).

I analysen finder vi frem til en del flere stressorer hos de timelønsansatte, som blandt andet under den psykologiske kategori dækker over 'risiko for arbejdsulykker', som de i høj grad fortæller om, selvom de giver udtryk for at ledelsen 'gør meget'. Alligevel fortæller Theis (TL) og

Per (TI) i fokusgruppeinterview 2, at de samme TIA'er rapporteres igen og igen, ligesom de i fokusgruppeinterview 3 giver udtryk for, at de arbejder med 'tunge luft' og 'store maskiner', hvorfor vi kan antage, at de timelønsansatte arbejder under forhold med høj risiko for arbejdsulykker. Muskelbelastning i form af tunge løft kan ifølge Nielsen også kategoriseres som en *fysisk stressor* (Nielsen, 1984: 174). Derudover har vi fundet frem til, at de timelønsansatte i høj grad oplever de psykologiske stressorer i form af manglende interesse for deres arbejde, da de beskriver, arbejdet som værende 'kedeligt' og 'det samme 8 timer hver dag', hvilket også kan kategoriseres som en *psykobiologisk stressor*, at de timelønsansatte oplever en høj grad af monotoni i deres arbejde (Nielsen, 1984: 174). På grund af disse psykobiologiske og psykologiske stressorer, der også kan være et udtryk for en lav grad af integration, coper de timelønsansatte gennem humor og uformel social kontakt med kollegaerne, hvilket, vi vurderer, faktisk er på vej til at blive endnu en psykologisk stressor for dem, da de i flere tilfælde fortæller om frygten for, at det sociale vil tages fra dem gennem de nuværende forandringsprocesser og øget fokus på effektivisering.

Den sidste psykologiske stressor, vi har identificeret, er stressoreren om 'manglende anerkendelse og respekt' (Nielsen, 1984: 174), som de timelønsansatte i flere tilfælde fortæller om. De timelønsansatte giver ganske vist udtryk for, at Lindab er et godt sted at være, da medarbejderne i subkulturene har det godt sammen, ligesom de beskriver hinanden som en 'familie'. Yderligere fortæller de også om stabiliteten og trygheden i forhold til, at man som medarbejder ikke bliver fyret på grund af sygdom eller alder, men at der er støtte og mulighed for intern omrokering og tilpasning. Alt dette indikerer, at de timelønsansatte oplever en høj grad af Kooperation, men omvendt fortæller de af flere omgange, at de mangler både anerkendelse og respekt fra ledelsen, som ikke blot findes i lav grad, men som de beskriver som direkte fraværende i flere tilfælde. De timelønsansatte giver derudover flere eksempler på problematikker med ledelsen, hvor manglen på respekt og anerkendelse indikerer en lav grad af Kooperation fra ledelsens side hos de timelønsansatte, hvilket ifølge Nielsen (1984) er en *social stressor* for medarbejderne. Ydermere fortælles der i alle tre fokusgruppeinterviews om en manglende forståelse, respekt og samarbejde på tværs af de to subkulturer hos henholdsvis de timelønsansatte og funktionæransatte, hvilket ligeledes kan indikere en lav grad af Kooperation på tværs af subkulturene i organisationen.

Idet vi ud fra de timelønsansattes fortællinger kan udlede, at alle fire kategorier af arbejdslivsstressorer optræder, indikerer det, at de timelønsansatte arbejder under høje jobkrav. Dette forstærkes yderligere, da deres fortællinger generelt har fokus på jobkrav frem for jobressourcer. Hos de funktionæransatte kan vi heroverfor ikke umiddelbart finde direkte indikationer på arbejdslivsstressorer fra Nielsens (1984) model, men i stedet har fortællingerne i høj grad fokus på jobressourcerne i deres arbejdsliv. Udover fortællinger om autonomi, så fortæller de funktionæransatte også om deres oplevelser omkring støtte, anerkendelse og respekt. Dette både internt i afdelingerne kollegaerne imellem, men også fra ledelsens side, hvor medarbejderne oplever at blive lyttet til og spurgt ind til, hvilket indikerer, at der er en høj grad af kooperation – også på tværs af hierarki. I forhold til Warrs (1994) vitaminmodel udleder vi, at der er en tilstedeværelse af flere af jobressourcerne hos de funktionæransatte. De fortæller blandt andet om 'gode arbejdsbetingelser', 'værdsat social position', 'meningsfyldt arbejde' og 'erhvervsmæssig prestige', der er jobressourcer, som medarbejdere ifølge Warr aldrig kan få for meget af. Herudover præger 'den sociale kontakt', 'samarbejde', 'sociale støtte' og 'de gode relationer' især også de funktionæransattes fortællinger om arbejdslivet på kontoret (Warr, 1994: 87-88).

En anden jobressource fra vitaminmodellen, som vi finder tilstedeværende i de funktionæransattes fortællinger, er 'mulighed for udnyttelse af kompetencer, kapaciteter og evner' (Warr, 1994: 87), hvor de funktionæransatte i høj grad finder deres personlige kvalifikationer og kompetencer nødvendige og værdsatte i deres arbejde. De giver i den forbindelse udtryk for, at dette er med til at øge deres engagement, da interessen for arbejdet og oplevelsen af meningsfylde i den forbindelse er med til at skabe en sammenhæng mellem deres arbejde og personlige liv, hvilket indikerer en høj grad af integration, som ligeledes er en jobressource for dem. Dette står heroverfor i skarp kontrast til de timelønsansatte, der oplever det direkte modsatte; at deres personlighed, kompetencer og kvalifikationer i høj grad skal tilsidesættes med henblik på at blive 'maskiner', der blot skal udføre et stykke arbejde uden at tænke selvstændigt. Dette står yderligere i kontrast til arbejdslivsforskningen og herunder teorien omkring kognitiv kapitalisme, hvor humaniseringen af arbejdsopgaver samt personlighed i arbejdslivet netop er blevet centrale faktorer i moderne virksomheder i dag (Andersen, 2013: 27-29). Den industrialisering, som Lindab gennemgår, tager dermed afstand fra forskningen indenfor relationelt og videns-

arbejde, og indikerer snarere, at virksomheden i overgangen fra produktionsvirksomhed til industrivirksomhed mindsker graden af integration blandt de timelønsansatte, som primært påvirkes af denne forandring.

Mens kernefaktoreren om integration synes fraværende for de timelønsansatte og i høj grad til stede hos de funktionæransatte, så kommer integrationsfaktoren yderligere til udtryk gennem medarbejdernes fortællinger om 'talentholdet'. Talentholdet indikerer netop, at alle medarbejderne har mulighed for at lære og udvikle sig i deres arbejdsliv, hvilket indikerer en høj grad af integrationsfaktoren. Både Theis (TL) og Benjamin (FL) fortæller ligeledes positivt herom, og vi udleder, at talentholdet fungerer som en jobressource for de medarbejdere, der optages på holdet, på grund af den høje grad af integration; udvikling og læring i arbejdslivet. Dog bliver det også tydeligt, at der ikke er alle, der får muligheden for at blive en del af talentholdet på grund af den begrænsede kapacitet, hvorfor det for de medarbejdere, som faktisk ønsker både uddannelse og udvikling i deres arbejdsliv, sandsynligvis vil have modsat oplevelse af integrationsfaktoren. Dog er det ikke nødvendigvis en indikation på et jobkrav for de medarbejdere, som ikke bliver en del af talentholdet, da vi på baggrund af Theis' (TL) og de timelønsansattes fortællinger udleder, at størstedelen af medarbejderne ikke har behovet eller lysten til at blive en del af talentholdet, hvilket derfor indikerer, at disse medarbejdere faktisk oplever en passende grad af integration.

Er der så generelt en balance mellem jobkrav og jobressourcer for medarbejderne i Lindab, og er der en overensstemmelse mellem Lindab's certificering som 'A Great Place to Work' og de ansattes oplevelse af det sociale- og organisatoriske arbejdsmiljø?

I diskussionen omkring hvorvidt der så er tale om et godt socialt- og organisatorisk arbejdsmiljø i Lindab, er det vigtigt at pointere, at det i sidste ende altid er individets egen vurdering af situationen, der er af central betydning (Agervold, 1998: 155). Hvilke jobkrav, der kan medføre øget mistrivsel, og hvilke jobressourcer, der kan medføre øget trivsel, er ifølge alle arbejdsmiljømodellerne subjektivt (Karasek & Theorell, 1990: 32; Bakker & Demerouti, 2007: 313; Nielsen et al., 2017: 117; Agervold, 1998: 160), hvorfor der ikke kan komme med et konkret svar herpå. Dog peger forskningen alligevel på, at nogle jobkrav og arbejdsmæssige stressorer altid vil have større tendens til at skabe mistrivsel og stress hos mennesker (Nielsen, 1984: 172-

173), hvoraf vi identificerede en stor del af disse hos de timelønsansatte. Ligeledes peger forskningen på, at en øget tilstedeværelse af jobressourcer, både i form af en øget grad af Agervolds (1998) kernefaktorer men også i form af jobressourcerne fra eksempelvis Warrs (1994) vitaminmodel, generelt vil være medvirkende til at øge trivslen blandt medarbejdere (Karasek & Theorell, 1990: 32; Bakker et al., 2005: 170; Bakker & Demerouti, 2007: 313; Nielsen et al., 2017: 117; Agervold, 1998: 160). Flere af disse jobressourcer blev heroverfor identificeret gennem de funktionæransattes fortællinger. Den høje grad af autonomi, Kooperation og integration hos de funktionæransatte indikerer dermed, at der er tale om et arbejdsmiljø, hvor der i høj grad er fokus på jobressourcerne blandt medarbejderne. Idet de funktionæransatte ikke rigtig fortæller om jobkrav eller arbejdslevsstressorer i forhold til deres arbejdsliv, kan det være indikerende for, at de oplever en balance mellem jobkrav og jobressourcer, hvilket kan give oplevelsen af et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Samtidig kan man argumentere for, at dette netop vidner om en

overensstemmelse mellem Lindabs certificering som 'A Great Place to Work' og de funktionæransattes oplevelse af det sociale- og organisatoriske arbejdsmiljø, da fortællingerne, som nævnt, i høj grad indikerer, at der netop er tale om en god organisationskultur og et sundt arbejdsmiljø, hvorfor vi antager, at der på den måde er flere indikationer på, at det er et 'A Great Place to Work' for de funktionæransatte.

Heroverfor står de timelønsansatte med flere fortællinger om høje jobkrav, arbejdsmæssige stressorer samt lav grad af autonomi, Kooperation og integration, hvilket derfor kan indikere et arbejdsmiljø med minimalt fokus på jobressourcer. Den øgede grad af effektivisering og overgangen fra produktionsvirksomhed til industrivirksomhed, som de timelønnede beretter om, kan ydermere ende med at få modsatte effekt på virksomhedens ønske om øget effektivisering. Fremmedgørelsen af individerne i arbejdslivet, sammenholdt med den lave grad af Kooperation og autonomi gennem manglende medarbejderinvolvering kan ifølge både Abildgaard et al. (2020) og Niensens (2013) studier meget vel medføre uholdbare og dårlige løsninger for organisationen, da deres forskning pointerer, at medarbejderinvolvering netop er nødvendig for at skabe gode og langtidsholdbare løsninger (Abildgaard et al., 2020: 746-747; Nielsen, 2013: 1034-1035). De timelønsansatte fortalte ligeledes, at flere af beslutningerne taget oppefra alligevel måtte tages om, da de ikke fungerede i praksis. Herudover viser Bakker & Demeroutis (2007) studie og JD-R modellen, at kombinationen af lave jobressourcer sammenholdt med høje

jobkrav medvirker, at medarbejderne oplever lav motivation og høj stress i arbejdet (Bakker & Demerouti, 2007: 320), hvilket vi ligeledes identificerede som tilfældet hos de timelønsansatte, der både omtaler deres arbejde som 'kedeligt', og at det 'kniber med at de kan holde til det'. Selvom hypotesen om at medarbejdere ville præstere dårligere, hvis de blev udsat for høje jobkrav og lave jobressourcer, blev forkastet, så viste forskningen dog, at medarbejderne ville score meget højt på udbrændthed, stress og mistrivsel (Bakker et al., 2005: 170), hvilket ligeledes stemmer overens med Ståhl et al.' (2018) forskning, der netop konkluderede, at høje jobkrav over tid ville give både stressede og udbrændte medarbejdere. På baggrund af medarbejdernes fortællinger er der altså flere indikationer på, at de timelønsansatte oplever en ubalance mellem jobkrav og jobressourcer, hvor jobkravene i høj grad overstiger jobressourcerne, hvilket kan være af betydning for, hvorvidt de timelønsansatte faktisk oplever et dårligt eller mindre godt psykosocialt arbejdsmiljø. Dette vidner om, at der, modsat hos de funktionæransatte, opleves en uoverensstemmelse mellem Lindab's certificering som 'A Great Place to Work' og medarbejdernes oplevelse af det sociale- og organisatoriske arbejdsmiljø, da fortællingerne, som nævnt, indikerer en mindre god organisationskultur og et mindre sundt arbejdsmiljø, hvormed der altså er flere indikatorer på, at det ikke nødvendigvis er et 'A Great Place to Work' for de timelønsansatte.



9.

KONKLUSION



9. Konklusion

I følgende afsnit vil vi besvare specialets problemformulering, der lød som følgende:

Hvordan opleves organisationskulturen og arbejdsmiljøet i Lindab på tværs af de timelønsansatte og funktionæransatte, og hvorvidt er der konsensus om dette i organisationen? Og endelig: hvordan stemmer medarbejdernes fortællinger overens med forskningslitteraturens teoretiske og metodiske positioner i forhold til arbejdslivs- og arbejdsmiljøforskning?

Vi konkluderer, at der i Lindab findes en fragmenteret og differentieret kultur på tværs af organisationen. Den fragmenterede kultur gør sig gældende i fortællingerne fra både de timelønsansatte og de funktionæransatte, dog med flertal i de timelønsansattes fortællinger, hvor der udtrykkes en vis fremmedgørelse på tværs af de funktionæransatte og de timelønsansatte, hvilket konkluderes som værende negativt for opfattelsen af organisationskulturen. Samtidig er der modsatrettede opfattelser af organisationskulturen og arbejdsmiljøet i organisationen, hvor særligt de funktionæransatte har en positiv opfattelse af organisationskulturen og arbejdsmiljøet, mens de timelønsansatte har en overvejende negativ opfattelse. Foruden den fragmenterede kultur konkluderer vi, at der i høj grad også er en differentieret kultur, hvor der er konsensus i de enkelte subkulturer, som henholdsvis de funktionæransatte og de timelønsansatte er en del af. Dette konkluderer vi på baggrund af, at deltagerne fra samtlige fokusgruppeinterviews udtrykker en enighed omkring opfattelsen af de narrativer, der produceres i de enkelte interviews og i høj grad understøtter og supplerer hinandens fortællinger.

De timelønsansattes negative opfattelse begrundes i særdeleshed med, at ledelsen ikke forekommer synlig i det daglige, samt at de ikke involverer de timelønsansatte i forandringsprocesserne. I stedet trækker ledelsen på elementer af markedskulturen og hierarkikulturen, hvor de har fokus på det eksterne miljø frem for det interne anliggende, hvormed det kan konkluderes, at medarbejdernes trivsel med al sandsynlighed prioriteres under virksomhedens konkurrenceevne og produktivitet. Samtidig kan det konkluderes, at de timelønsansatte arbejder under høje jobkrav, samt at der forekommer et mismatch mellem høje jobkrav over for få jobressourcer. Yderligere efterspørger de timelønsansatte i høj grad jobressourcer samtidig med, at vi ser flere indikationer på arbejdslivsstressorer, hvormed vi altså må konkludere, at der er en vis risiko

for mistrivsel, stress og udbrændthed hos de timelønsansatte over tid. Ud fra de timelønsansattes fortællinger udtrykkes der tilmed en lav grad af engagement og oplevelsen af mindre mening i arbejdet, der netop er nogle af de faktorer, som kan tilskrives en 'mindre god' organisationskultur, hvilket, vi konkluderer, er tilfældet hos de timelønsansatte. Mens forskningen peger i retningen af, at en humanisering af arbejdslivet inden for relationelt- og vidensarbejde kan være medvirkende til, at mennesker oplever at blive stressede i arbejdslivet, så konkluderer vi, at den manglende humanisering hos de timelønsansatte i produktions- og industriarbejde ligeledes udgør en stressor for de ansatte.

Heroverfor konkluderer vi, at de funktionæransattes positive opfattelse af organisationskulturen begrundes i, at ledelsen udviser elementer af klankulturen og ad-hoc kulturen, hvor der netop er fokus på det interne anliggende frem for det eksterne miljø, hvormed det her kan konkluderes, at medarbejdernes trivsel vægtes højt. Vi konkluderer her, at de funktionæransatte oplever høje jobressourcer, og at der ikke opleves et mismatch mellem jobressourcer og jobkrav. Selvom vi ved, at for høj grad af jobressourcer også kan have den modsatte effekt og blive til jobkrav, så er der ikke indikationer på, at dette er tilfældet samtidig med, at der ligeledes ikke er indikatorer på arbejdslivsstressorer hos de funktionæransatte, hvormed det kan konkluderes, at de funktionæransattes fortællinger vidner om en oplevelse af et sundt arbejdsmiljø. Samtidig udtrykkes der modsat de timelønnede en høj grad af engagement i arbejdet hos de funktionæransatte, hvilket, vi konkluderer, opleves på baggrund af, at der er skabt en god organisationskultur for dem, hvor trivslen netop vægtes højt. Yderligere kan vi konkludere, at der i dette tilfælde er en sammenhæng mellem en god organisationskultur og organisatorisk performance, da vi konkluderer, at medarbejderne gør en ekstra indsats i arbejdet og angiveligt også mere, end der nødvendigvis forventes af dem. Samtidig konkluderer vi, at dette også kan være en effekt af præstationssamfundet, hvor medarbejderne ønsker at gøre det godt i arbejdet og konstant opnå mere. Vi konkluderer dog, at en god organisationskultur og et godt arbejdsmiljø netop er afgørende for dette, omend præstationssamfundets i høj grad også kan spille en væsentlig rolle heri.

Afslutningsvis kan vi altså konkludere, at der ikke er en konsensus i hverken oplevelsen af organisationskulturen eller arbejdsmiljøet i Lindab. Dog kan vi på baggrund heraf ikke konkludere, hvorvidt der reelt er tale om en god eller dårlig kultur og arbejdsmiljø, men blot at der er

indikationer på begge dele ud fra de ansatte på tværs af forskellige jobfunktioner og afdelingers fortællinger.



10.

LITTERATURLISTE



10. Litteraturliste

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A. & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), s. 746-769. (24 sider)
- Agervold, M. (1999). *Arbejde og stress: En introduktion til arbejdsmiljøpsykologi*. Århus: Forlaget Systime A/S. s. 1-112. (112 sider)
- Agervold, M. (1984). De psykiske belastninger i arbejdet. I: Petersen, E. & Sabroe, K. (Red.). *Arbejdspsykologi: Arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisering*. (s. 182-199). Kbh.: Munksgaard. (18 sider)
- Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbejdsmiljø: Fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi*. Århus: Aarhus Universitetsforlag. s. 1-190. (190 sider)
- Andersen, M. F. (2013). Når omfavelse bliver til kvælertag: Hvordan kan arbejdet blive et spørgsmål om liv eller død? I: Andersen, M. H. & Brinkmann, S. (Red.). (2013). *Nye perspektiver på stress*. (s. 23-54). Aarhus: Forlaget Klim. (32 sider)
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), s. 265-269. (5 sider)
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), s. 309-328. (20 sider)
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), s. 170-180. (11 sider)
- Bamberg & Georgakopoulou (2008). Small stories as a new perspective in narrative and identity analysis. *Text & Talk*. 28(3), s. 377-396. (20 sider)
- Berg, P. & Wilderom, C. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures. *Applied psychology: An international review*, 53(4), s. 570-582. (13 sider)
- Bovbjerg, K. M. (2011). Indledning. Motivation og mismod i det moderne arbejdsliv. I: Bovbjerg, K. M. (Red.) (2011). *Motivation og mismod: Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. (s. 7-16). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag. (10 sider)
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. Udg.). New York: Oxford University Press. s. 20-27, 447-452 & 582-587. (19 sider)
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revideret version. Jossey-Bass. s. 5-69 (64 sider)

- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T. & Madsen, I. E.H. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s. 1-11. DOI: 10.1080/1359432X.2021.1972973 (11 sider)
- Collin, F. (2003). *Konstruktivisme*. Roskilde Universitetsforlag. s. 1-34. (34 sider)
- Collin, F. (2014). Socialkonstruktivisme i humaniora. I: Collin, F. & Kjøppe, S. (Red.). (2014). *Humanistisk videnskabsteori*. (3. Udg.). (kap. 11, s. 417-458). Kbh.: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S. (42 sider)
- Collin, F. (2021). *Socialkonstruktivisme – en introduktion*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur. s. 1-64. (64 sider)
- Czarniawska, B. (2010). Narratologi og feltstudier. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative Metoder – En grundbog*. (kap. 11, s. 239-262). Kbh.: Hans Reitzels Forlag. (24 sider)
- Dahler-Larsen, P. (2010). Evaluering. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative Metoder – En grundbog*. (kap. 5, s. 105-182). Kbh.: Hans Reitzels Forlag. (78 sider)
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *Journal of Current Research*, 3(4). s. 186-189. (4 sider)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s. 499-512. (14 sider)
- Den Danske Ordbog (u.å.). *Sluge en kamel*. Tilgået d. 11. april 2022 på: https://ordnet.dk/ddo/ordbog?subentry_id=59004808&query=sluge+en+kamel
- Diedrichsen, K. M. (2006). Længslen efter livet. I: Dalsgaard, T. (Red.). (2006). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* (s. 65-96). Kbh: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. (32 sider)
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), s. 76-94. (19 sider)
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), s. 992-1003. (12 sider)
- Great Place to Work (2021a). *Bliv certificeret som et Great Place to Work*. Tilgået d. 24. februar 2022 på: <https://www.greatplacetowork.dk/ydelser/certificering>
- Great Place to Work (2021b). *Lindab: Danmarks Bedste Arbejdsplads for seniorer*. Tilgået d. 14. februar 2022 på: <https://danmarksbedstearbejdspladser.dk/specialpriser/seniorer/>

- Hagedorn-Rasmussen, P., Hvid, H., Sørensen, O. H. & Thomsen, R. (2021). Indflydelse i arbejdslivet – status, muligheder, alternativer? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 23(2), s. 5-9. (5 sider)
- Halkier, B. (2010). Fokusgrupper. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative Metoder – En grundbog*. (kap. 5, s. 121-136). Kbh.: Hans Reitzels Forlag. (16 sider)
- Han, B-C. (2010). *The Burnout Society*. CA: Stanford University Press. s. 1-60. (60 sider)
- Jaffee, David. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. New York: McGraw-Hill. s. 22-34. (13 sider)
- Jain, R. & Kaur, S. (2014). Impact of work environment of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), s. 1-8. (8 sider)
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). The Psychosocial Work Environment. I: Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. (s. 31-82). New York: Basic Books. (52 sider)
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt?: organisation og ledelse i det offentlige rum*. (kap. 4, s. 92-125). Kbh.: L&R Business. (34 sider)
- Krifa (2021). *Ny undersøgelse: Hver sjette lønmodtager har været sygemeldt med stress*. Tilgået d. 12. april 2022 på: <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/ny-undersogelse-hver-sjette-lonmodtager-har-vaeret-sygemeldt-med-stress?publisherId=11401281&releaseId=13621994>
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc. s. 141-180. (40 sider)
- Lindab (u.å.a). *Great Place to Work 2021*. Tilgået d. 14. februar 2022 på: <https://www.lindab.dk/om-lindab/csr/gptw/>
- Lindab (u.å.b). *Lindabs historie - 60 år i byggeriets tjeneste*. Tilgået d. 14. februar 2022 på: <https://www.lindab.dk/om-lindab/historie/>
- Lindab (u.å.c). *Om os*. Tilgået d. 14. februar 2022 på: <https://www.lindab.dk/om-lindab/om-os/>
- Lindab (u.å.d). *Corporate Social Responsibility*. Tilgået d. 14. februar 2022 på: <https://www.lindab.dk/om-lindab/csr/>
- Lindab (u.å.e). *Job hos Lindab*. Tilgået d. 14. februar 2022 på: <https://www.lindab.dk/om-lindab/job-hos-lindab/>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations - Three perspectives*. Oxford University Press. s. 12-13, 45-59 og 83-159. (94 sider)

- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human relations*, 66(8), s. 1029-1050. (22 sider)
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), s. 101-120. (20 sider)
- Nielsen, T. (1984). Stress og arbejdsmiljø. I: Petersen, E. & Sabroe, K. (Red.). *Arbejdspsykologi: Arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisering*. (s. 158-181). Kbh.: Munksgaard. (24 sider)
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockatto, Z. (2012). *Omstrukturering i virksomheden - guide til initiativer, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel og helbred*. (s. 1-34). Kbh.: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (34 sider)
- Raudaskoski, P. (2010). Observationsmetoder [herunder videoobservation]. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative Metoder – En grundbog*. (kap. 3, s. 81-96). Kbh.: Hans Reitzels Forlag. (16 sider)
- Rasmussen, J. (1998). Radikal og operativ konstruktivisme. I: Bisgaard, N. J. & Rasmussen, J (Red.). (1998). *Pædagogiske teorier*. (3. Udg.). (kap. 8, s. 120-137). Værløse: Billesø & Baltzer. (18 sider)
- Rosa, H. (2017). Dynamic Stabilization, the Triple A. Approach to the Good Life, and the Resonance Conception. *Questions de communication*. 31. s. 437-456. (20 sider)
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen. (2. Udg.) s. 12-257. (246 sider)
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), s. 109-119. (11 sider)
- Schultz, M. (2014). Organisationskultur. I: Vikkelsø, S., & Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori*. (kap. 10: s. 209-232). Kbh.: Hans Reitzel. (24 sider)
- Schultz, M. (1990). *Kultur i Organisationer - Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens forlag. s. 12-154. (143 sider)
- Ståhl, A-C, F., Ståhl, C. & Smith, P. (2018). Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus a low degree of job resources. *BMC Public Health*, 18(915), s. 1-8. (8 sider)
- Sundhedsstyrelsen (2018). *Danskernes sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2017*. Kbh.: Sundhedsstyrelsen. s. 1-28. (28 sider)

Sundhedsstyrelsen (2022). *Danskernes sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2021*. Kbh.: Sundhedsstyrelsen. s. 1-43. (43 sider)

Sundhedsstyrelsen (2020). *Stress og arbejdsmiljø*. Tilgået d. 12. april 2022 på:
<https://www.sst.dk/da/Viden/Mental-sundhed/Stress/Stress-og-arbejdsmiljoe>

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), s. 84-97. (14 sider)

Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur. s. 1-128. (128 sider)

Zahavi, D. (2003). *Fænomenologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. s. 21-28. (8 sider)